



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURIA PUBLICA

TRABAJO DIRIGIDO

=====

PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO EN PYMES DE EXPLOTACION Y
TRANSFORMACION DE LA MADERA

PRESENTADO POR:

CARLOS ABRAHAM RUIZ ROMERO

LA PAZ – BOLIVIA

2006

=====
Nº 0066
=====

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS**

PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURIA PUBLICA

**PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO EN PYMES DE EXPLOTACION Y
TRANSFORMACION DE LA MADERA**

POSTULANTE: CARLOS ABRAHAM RUIZ ROMERO

PROFESOR GUÍA: LIC. BRUNO VARGAS BIEZUS

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado
de Licenciatura en Contaduría Pública**

La Paz, Septiembre de 2006

“DEDICATORIA”

**El temor del Señor es el Principio de la
sabiduría, y el conocimiento del Santísimo
es la inteligencia
Salomón (Prov. 9: 10)**

Este trabajo está dedicado primeramente a aquel que sin cuya gracia ni las hojas de los árboles se mueven, al autor y consumidor del conocimiento y la fe, a mi Señor y Salvador JESUCRISTO.

A María mi amada esposa, Carlitos y Jhosseline mis pequeños hijos, real motivo de mi existencia y superación.

A mis padres: Carlos y Angélica; por darme la vida y ser pilares y ejemplo de nuestra ética y moral; a mis hermanos: Susana y Rolando que siempre con su apoyo y entusiasmo me alentaron y colaboraron en los momentos más difíciles

Con mucho amor.....

“AGRADECIMIENTOS”

Pascal dijo: “Ciertos autores, cuando hablan de su obra, dicen: Mi libro, mi comentario, mi historia... Mejor harían en decir: Nuestro libro, nuestro comentario, nuestra historia, puesto que en sus escritos generalmente contienen más cosas buenas de otras personas que de ellos mismos”.

¡Este es nuestro trabajo! Quiero agradecer a todos los que me ayudaron en este trabajo dirigido. Mi reconocimiento especial es para las siguientes personas, que con sus valiosos aportes hicieron posible este logro:

A la Universidad LA SALLE, promotora del curso de complementación, a todos los docentes que con idoneidad supieron transmitir sus enseñanzas, mi gratitud por los conocimientos adquiridos.

Lic. Bruno Vargas B. mi excelente profesor guía.

Lic. Gabriel Fuentes Jaimes y Lic. Freddy Campero Trigo, por su constante apoyo y ánimo.

Pastor Otto Arnold Leytón, por su constante apoyo espiritual.

A mi esposa e hijos, por haber soportado mi ausencia y haberlos privado de mi compañía durante el tiempo del curso y del trabajo.

A mis padres y hermanos, por su apoyo anímico, moral y económico, gracias por haberme dado el mejor legado.

Expreso mi gratitud hacia todos aquellos, cuyos libros, textos y artículos he leído, ellos han contribuido en alguna medida a este trabajo.

Es mi sincero deseo que “nuestro trabajo” sea útil e inspirador para todo aquel que lo lea.

CARLOS ABRAHAM RUIZ ROMERO

INDICE GENERAL

INDICE

PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	II
FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	IV
Elementos del problema de investigación	IV
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION	V
Objetivo General	V
Objetivos Específicos	V
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	VI
ALCANCES DE LA INVESTIGACION	VI
Ámbito Geográfico	VI
Ámbito Económico	VII
Ámbito Financiero	VII
METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	VII
Información Primaria	VII
Información Secundaria	VII

PRIMERA PARTE - LA EMPRESA

CAPITULO 1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA 1

1.1. Descripción General	1
1.2. Área Social	5
1.3. Aspecto Cultural	6
1.4. Aspecto Económico	6

CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA 8

2.1. Antecedentes del Problema	8
2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	9
2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema	9

CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 10

3.1. Principales funciones que desempeña el postulante en la empresa	10
3.2. Características esenciales de las actividades desarrolladas	10
3.3. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa	11
3.2. Presentación de la estructura organizativa	11

SEGUNDA PARTE - MARCO TEORICO

CAPITULO 4 PLANIFICACION 13

4.1. Concepto de plan	13
4.2. La planificación	13
4.3. Plan financiero	14
4.4. La función financiera	14

4.5. La planificación financiera	16
4.6. Estructura de la inversión	19
4.7. La pequeña empresa	20
CAPITULO 5 ANALISIS FINANCIERO	24
5.1. Situación económica y situación financiera	24
5.2. Estados financieros básicos para el análisis	24
5.3. Ratios ó Razones Financieras y de Rentabilidad	31
CAPITULO 6 PLANIFICACION FINANCIERA	49
6.1. Procesos de Planificación y Control Financiero	49
6.2. Presupuesto de Efectivo	55
6.3. Componentes del capital de trabajo	64
TERCERA PARTE - MARCO PRACTICO	
CAPITULO 7 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	81
7.1. Tipo de estudio	81
7.2. Definición de variables	81
7.3. Diseño de la investigación	82
7.4. Unidad de análisis	83
7.5. Método de recolección de datos	83
CAPITULO 8 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO	84
CUARTA PARTE - PROPUESTA	

CAPITULO 9 OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA	90
9.1. Objetivos de la Propuesta	90
9.2. Alcance de la Propuesta	91
CAPITULO 10 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	92
CAPITULO 13 CONCLUSIONES FINALES	124
BIBLIOGRAFIA	126
ANEXOS	

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N 1 ENTREVISTA	129
ANEXO N 2 ENCUESTA	130

INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 CARACTERISTICAS DE LOS DISTINTOS TAMAÑOS INDUSTRIALES	3
CUADRO N° 2 INTERPOLACION LINEAL	60
CUADRO N° 3 DETERMINACION DE LA RECTA DE TENDENCIA	61
CUADRO N° 4 EFECTOS DE LAS POLITICAS A.C. SOBRE EL RENDIMIENTO	69
CUADRO N° 5 EXISTEN PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y CONTROL	84
CUADRO N° 6 AREAS IMPORTANTES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	85
CUADRO N° 7 DISPOSICION DE METODOLOGIAS PARA LA FASE DE ESTRUCTURACION DE PLANES Y PRESUPUESTO	86
CUADRO N° 8 SE ANALIZA Y DISCUTE LAS VARIACIONES	87

PARTE INTRODUCTORIA

PLANIFICACION Y CONTROL FINANCIERO EN PYMES DE EXPLOTACION Y TRANSFORMACION DE LA MADERA

INTRODUCCION

En la actualidad, las pequeñas empresas industriales de nuestra región y por ende también a nivel nacional atraviesan una profunda crisis, luchando por la sobrevivencia en un medio donde la competencia desleal, el contrabando, las medidas económicas del gobierno, la falta de incentivos y otros factores no permiten establecer las bases fundamentales para su subsistencia, crecimiento, desarrollo, consolidación y posicionamiento en el mercado. Bolivia un país con un alto índice de desocupación se encuentra imposibilitado de generar fuentes de trabajo; frente a este problema y como una alternativa para la generación de fuentes laborales surgen las PYMES (pequeñas y medianas empresas), entes económicos de iniciativa privada que absorben parte importante de esa oferta laboral (en muchos casos mano de obra no calificada) y dentro de este contexto empresarial y productivo, en la ciudad de Tarija responden a unidades familiares unipersonales o a empresas conformadas bajo la modalidad de S.R.L. (Sociedades de Responsabilidad Limitada), particularmente en el campo de la explotación y transformación de la madera, vale decir empresas de explotación forestal, y dadas las condiciones actuales del mercado, en cuanto al incremento de la demanda operan en nuestro medio, compitiendo en calidad y precio.

Debido a que estas organizaciones forman parte integrante de un medio económico, donde predomina la incertidumbre respecto al futuro de las

mismas, hoy en día ya no se concibe una empresa sin planes ni proyectos, por muy pequeñas que sean éstas; por tal razón deben fijarse metas y objetivos razonables acordes a sus escasos y limitados recursos que les permitan alcanzar en un determinado periodo de tiempo, utilizando los mismos en forma eficiente (materiales, humanos y técnicos) para promover un crecimiento sostenido, dentro del cual la planificación y el control se conviertan en herramientas indispensables y de importancia vital en el desarrollo de las actividades empresariales y del uso y control eficiente de los recursos. De esta manera el presente trabajo de investigación desarrollará una guía de planificación y control financiero para ABC – M Cambarí.

El trabajo de investigación estará conformado de cuatro partes: en la primera se describirá a la empresa, se determinarán los elementos del problema y se describirán las actividades.

La segunda parte sustentará el trabajo de investigación a través del marco teórico.

La tercera parte estará conformado por los aspectos metodológicos de la investigación y las conclusiones del trabajo de campo.

En la cuarta parte estará desarrollada la propuesta y las conclusiones finales del trabajo.

ANTECEDENTES

Todo tipo de actividad empresarial, bajo cualquier modalidad, requiere de una planificación adecuada en la obtención y el uso de los recursos

financieros, ya que por las características de pequeñas empresas, muchas veces se ven imposibilitadas de acceder a financiamientos del estado canalizados al sector ó de las instituciones bancarias comerciales; en ese sentido, se hace necesario prever y planificar el aspecto financiero, de manera que estas pequeñas empresas aseguren su liquidez en el corto plazo (flujos de caja) y a través de esta planificación el logro de los objetivos propuestos.

Como se podrá apreciar, la planificación y el control son instrumentos importantes y fundamentales en la toma de decisiones, tareas que son de responsabilidad del los Gerentes, Administradores o responsables de las empresas; que les permitirán coordinar las diversas actividades empresariales y que también les sirvan como mecanismos de control, midiendo y evaluando los resultados reales. Por tal situación, la planificación financiera en empresas industriales como ya dijimos debe comprender la planeación del efectivo, que a su vez comprenderá la elaboración de presupuestos de caja con el propósito de establecer futuros ingresos para afrontar costos y gastos en forma oportuna y solvente.

Un aspecto que cabe mencionar es que al momento de realizar la planificación, necesariamente se debe analizar la información económica y financiera histórica a través de los ratios y razones, y a partir de la misma la respectiva planificación del flujo de caja, elaboración de presupuestos y posterior evaluación de los resultados planificados proyectados que muestren niveles anticipados de utilidades como elementos claves para la toma anticipada y oportuna de las decisiones, al mismo tiempo que esta información aparte de ser útil y clave para la empresa a la vez es útil para los acreedores actuales y futuros como instrumentos indispensables de información para los propósitos que persigue la misma. El aporte de este

trabajo estará en la aplicación de las herramientas teóricas a la realidad, es decir tomando como unidad de observación a las pequeñas empresas de explotación y transformación dedicadas al rubro. Por lo tanto, seguros de que la planificación financiera para una gestión administrativa es un tema de actualidad y que pueda servir como modelo de referencia para las pequeñas empresas dedicadas a esta actividad, y que además se convierta en un tema de real práctica laboral para el Contador Publico, Auditor, Financista, etc. dado el conocimiento del proceso productivo, la disponibilidad de información financiera y otros aspectos que incentivan a la investigación del mismo.

FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Elementos del Problema

- Existe incertidumbre al no presupuestar las actividades en la empresa.
- Los presupuestos y directrices generales son herramientas empíricas del propietario.
- No realizan una planificación financiera.
- No cuentan con un flujo de caja.
- No realizan estados financieros proyectados.
- No se presupuestan los movimientos y usos de los recursos financieros.
- No existe información oportuna para la toma de decisiones.

La formulación del problema:

¿Cómo el desarrollo de una guía para la elaboración de la planificación y control financiero como una herramienta para la toma de decisiones en las pymes del sector de explotación y transformación de la madera, permitirá el logro de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros; asegurando la supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el medio en el cual operan las empresas?

PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION

En el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una guía para la planificación y control financiero para ABC – M Cambarí que permita el uso eficiente de los recursos para el éxito de la gestión empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el control financiero de la empresa.
- Determinar la posible necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad del efectivo ocioso para invertirlo.
- Analizar la coordinación del efectivo con el:

- a. Capital de trabajo
- b. Los ingresos por ventas
- c. Los costos y gastos
- d. Las inversiones
- e. Los pasivos

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Al conocer los problemas que atraviesan las pymes industriales en nuestro medio, se pretende que los resultados puedan ser un aporte fundamental dirigido a proponer soluciones a esas deficiencias, planteando una guía que permita estructurar su información y encaminarla a la planificación de sus actividades en la asignación, control correcto y eficiente de sus recursos; además que las empresas cuenten con un sistema presupuestario bien elaborado sujeto a examen, que el mismo sea adecuado a todas las empresas industriales conforme a su naturaleza y características propias, no pretendiendo sea un modelo rígido, más por el contrario sujeto a modificaciones. En ese sentido los usuarios de este trabajo serán los pequeños y medianos empresarios industriales.

ALCANCES DE LA INVESTIGACION

Ámbito geográfico.- El presente trabajo se desarrollará en el departamento de Tarija, provincia Cercado (ciudad).

Ámbito económico.- Será el sector secundario, sector industrial específicamente actividades de explotación y transformación.

Ámbito financiero.- ABC – M CAMBARI, (Aserradero, Barraca y Carpintería) Bambari es una empresa privada unipersonal dedicada al rubro de explotación maderera, industrial y comercial.

METODOLOGIA DE RECOLECCION DE INFORMACION

Información Primaria

Se hará uso de algunas técnicas de apoyo, como ser: entrevistas, encuestas y otros procedimientos de apoyo destinados a facilitar y lograr el objetivo del trabajo.

Información Secundaria

En una primera fase se procederá a la captación de información bibliográfica existente y necesaria sobre el tema, como así también la información estadística de primera mano que requiera la misma.

PRIMERA PARTE

LA EMPRESA

PRIMERA PARTE
LA EMPRESA

CAPITULO 1
DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.1. Descripción General

Para llegar a una definición de pequeña y mediana empresa (Pyme) se parte del concepto de empresa en forma genérica de la siguiente manera: “Una empresa es una unidad económica, que combina factores de producción: trabajo y capital con la finalidad de producir bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades sociales; a partir de la utilización y combinación racional de los escasos recursos.”

Toda institución, unidad económica o agrupación humana, necesariamente tiene sus objetivos determinados, siendo el mayor por la empresa la maximización de los beneficios a través del: Incremento en las ventas, incremento del rendimiento de los activos fijos y fuerza de trabajo, incremento de las utilidades, etc.

La cuantificación de estos objetivos específicos de la empresa en la que se define los resultados por alcanzar en un periodo de tiempo se denominan metas, y estas deberán estar en función a la realidad económica y financiera, es decir se deben fijar metas realistas o cercanas a la situación real de la empresa.

Para determinar el tamaño o dimensión de las empresas se pueden mencionar los siguientes criterios de medición, en cuanto al:

Tamaño: Permite distinguir a empresas en grandes, empresas medianas y empresas pequeñas. De ahí surge la denominación de PYME (Pequeña y mediana Empresa) que agrupa a los dos últimos segmentos en lo que al tamaño se refiere, con sus respectivas subdivisiones en cada una de ellas.

La asignación a uno u otro grupo se la realiza en atención a los criterios de capacidad productiva instalada, volumen de producción, volumen de activos fijos, volumen de ventas, número de trabajadores, flujos de fondos, beneficios, etc. Entonces, ante la diversidad de criterios cuantificables para la determinación del tamaño ó dimensión se señalan los más utilizados en los diversos análisis realizados, estos son: Volumen de ventas, número de trabajadores y volumen de activos fijos como parámetros de mayor aceptación.

Una vez definidos estos parámetros de medición, e identificando el tamaño de la empresa (pequeña empresa) objeto del presente trabajo de investigación y relacionando las variables del número de trabajadores y activos fijos se exponen en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 1
CARACTERISTICAS DE LOS DISTINTOS TAMAÑOS INDUSTRIALES

TAMAÑO INDUSTRIAL	NUMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS FIJOS PROMEDIO (EN \$US.)
Micro Empresa (M.E)	0 - 4	1.750,00
Pequeña Empresa Inferior (P.E I .)	5 - 14	24.560,00
Pequeña Empresa Superior (P.E.S.)	15 – 30	57.500,00
Gran Empresa (G.E.)	31 - Mas	539.500,00

Fuente: Informe N° 15 de Naciones Unidas para Bolivia

Resumiendo: Pequeña Empresa, es aquella unidad económica que combina factores de producción, con la finalidad de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales; utilizando y combinando recursos escasos, que por sus características estas pertenecen a uno ó pocos propietarios independientes, no ejercen influencia significativa en el mercado, no tienen acceso (ó acceso limitado) a fuentes de financiamiento, etc.

Otros aspectos que identifican aún más a las pequeñas empresas son:

- Empresarios independientes – identidad – propiedad – control.
- Cuota de mercado pequeña.

- Estructura productiva flexible e intensiva en el trabajo.
- Estructura organizativa de modelo simple y vertical.
- Carentes de capital humano especializado en planificación, dirección, comercialización, etc.

En la década de los años 70, el señor Otto Arnold Nusser, hombre de ascendencia alemana, esbelto y decidido, utilizando el don del trabajo arduo la inteligencia y sabiduría de la experiencia comenzó a trabajar en el sueño que hoy por hoy se llama ABC – M Cambarí. En un principio, con un poco de maquinaria y mucho esfuerzo en el trabajo, se dio inicio a un crecimiento paulatino de una de las empresas madereras más prósperas del sur de Bolivia, aún encontrándose con duras adversidades, el legado de lucha, esfuerzo y trabajo enseñado por el fundador permiten seguir en carrera, venciendo obstáculos con fe, visión, honestidad y con mucha entrega para mantener y superar lo recibido y así, con satisfacción entregarlo a una nueva generación.

Este trabajo se traducía en la explotación y comercialización maderera de troncas de eucalipto criollo, el mismo que se explotaba en su propiedad ubicada en el cantón de Emborozú. Posteriormente, por el año 90, la señora Betty Lestón viuda de Arnold continúa con esta actividad a un nivel más específico, aperturando oficialmente las puertas de la Barraca ABC -M Cambarí, cumpliendo de esta manera el sueño de su esposo; organización empresarial basada en la unidad familiar.

En referencia al nombre, Cambarí es un cantón ubicado en la localidad de Emborozú, provincia Arce del departamento de Tarija, lugar donde se encuentra

ubicada la concesión forestal de los herederos de la familia; ABC – M Cambarí,

haciendo referencia a las actividades que se desarrollan: Aserradero, Barraca, Carpintería y Metalúrgica, destacando la intención a futuro de expandirse en este último rubro.

1.2. Área Social

ABC – M Cambarí (rótulo comercial) desarrolla sus actividades como una unidad económica familiar, es decir como una empresa unipersonal con una visión, misión y ante todo como un proyecto empresarial.

Visión.

Alcanzar una participación mayoritaria en el mercado local y nacional, posesionándose como la mejor y más eficiente empresa maderera.

Misión.

Producir materia prima y acabada en insumos provenientes de las distintas especies madereras de Tarija, ofreciendo productos de alta calidad a través de la transformación de la misma, bajo rigurosas normas de calidad dirigida al mercado local, nacional e internacional.

Proyecto Empresarial.

Llegar al mundo con productos de calidad y servicios eficientes, llevando en alto la integridad, los valores cristianos y el desarrollo, para de esta manera cambiar la imagen del país.

1.3. Aspecto Cultural

Una de las principales características que también identifican a las Pymes es que están regidas por una cultura empresarial doméstica (casera)ya que su estrategia organizacional es centralizada, basada en la experiencia empírica de los propietarios, aspecto determinante al momento de la toma de decisiones. El análisis de la cultura de la empresa facilitará una implementación al cambio, de esa manera se podrá adoptar elementos y prácticas gerenciales para una mejor cultura empresarial, estableciendo de esta manera otras estrategias para una mejor toma de decisiones, comunicación interna más fluida, análisis de la información, normas sociales de la organización, políticas de motivación; pero ante todo, tomar en cuenta los procesos de planificación y control.

1.4. Aspecto Económico

La empresa genera sus propios recursos, es decir sus ingresos para cubrir sus costos y gastos en la actividad principal que desarrolla; los ingresos provienen de la venta de madera procesada para sus diferentes usos que cubren parte de la demanda del mercado orientado al: *Sector vitivinícola* fabricando cajones para la comercialización de la uva. *Sector frutícola* cajones para el manipuleo y comercialización del durazno, manzanas, etc, de los agricultores del valle

central de Tarija, como así también la fabricación de cajas para la exportación del ajo, orientado a los productores de la zona alta , para el sector de la Construcción, Albañiles, Contratistas, Empresas Constructoras, etc. Que utilizan madera para encofrados y estructuras, vigas, techo, postes, estacas, y que además en algunos casos se considera la adecuación de la oferta de madera para atender a un mercado creciente de los carpinteros y ebanistas, ya que se considera un atractivo comercial importante para la provisión de madera de cedro.

Toda esta demanda es variada, diferenciada, estacional y proporciona los respectivos ingresos que cubren los gastos de explotación y producción, personal, obreros, gastos de operación, funcionamiento y mantenimiento de activos fijos, gastos administrativos, servicios básicos, costos financieros, etc.

En esta última parte se hace referencia a que como empresa unipersonal el acceso al mercado financiero para la obtención de los recursos y créditos es muy limitado y difícil, de manera que obligatoriamente para cubrir déficit de efectivo se debe recurrir a los créditos privados, siendo estos a tasas elevadas, lo que provoca situaciones un tanto difíciles en ciertas épocas del año, ya que como se mencionó anteriormente la demanda es estacional, y en muchos casos los factores externos: climáticos primordialmente dificulta aún más el normal desarrollo de las actividades. Por lo demás, la misma empresa genera sus propios recursos en el transcurso de la actividad empresarial.

CAPITULO 2

IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes del problema

Existe incertidumbre en las decisiones gerenciales que toma la empresa, el problema de la incertidumbre que se presenta al no presupuestar las actividades, los recursos financieros en las empresas industriales no es nuevo, y consecuencia de ello se presenta el problema de la falta de información, hecho que conlleva a tomar decisiones en muchos casos equivocadas y contrarias al objetivo de su organización.

La inexistencia, la poca importancia, la falta de conocimiento técnico del personal que trabaja en el área, contribuyen decisivamente a la incertidumbre que se presenta frente al hecho de no presupuestar los movimientos y usos de los recursos financieros, y como consecuencia de ello se presenta el problema de la falta de información al momento de tomar decisiones por parte de los responsables.

La empresa se esta dirigiendo en forma empírica y doméstica, asignando poca o ninguna importancia a la planificación del flujo financiero a corto plazo, no programan sus actividades, razón por la cual tampoco pueden conocer sus resultados con anticipación, esto puede ocasionar:

- Ilíquidez y la imposibilidad de hacer frente a los pasivos ordinarios.
- La imposibilidad en la determinación de necesidades de financiamiento oportunamente.
- Incurrir en costos de oportunidad al mantener en existencia excedentes ociosos de efectivo.
- Una mala gestión del capital de trabajo.
- No podrá detectar y corregir errores oportunamente.

2.2. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema

Al proponer una solución alternativa de manejo financiero empresarial se contribuirá al crecimiento y consolidación de las Pymes, mayor producción, ingresos y utilidades, contribuir a la economía regional a través del aporte al PIB.

Contribuirá a la generación de mayor cantidad de fuentes de trabajo y por ende una disminución de la desocupación, y la posibilidad de procesos de capacitación técnica y laboral.

2.3. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema

La empresa con el desarrollo de la propuesta podrá planificar y proyectar sus estados financieros y determinar con exactitud sus objetivos.

CAPITULO 3

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

3.1. Principales funciones que se desempeñan en la empresa

El postulante tiene el cargo de CONTADOR, depende directamente del Administrador y ejerce autoridad sobre el Auxiliar Contable

Descripción de funciones:

1. Registro de libros de compras y ventas IVA de la empresa
2. Preparar formularios de declaraciones impositivas y presentarlos puntualmente
3. Elaboración de los Estados Financieros, y todos los demás informes necesarios, con información tanto interna como externa.
4. Elaborar todos los registros contables necesarios, en forma diaria, cronológica y oportuna.
5. Preparación de planillas de pago de sueldos y salarios, fijas y eventuales, Ministerio de trabajo, AFPs, CNS, etc.
6. Control y registro de inventarios de materiales, materia prima, productos terminados. Etc.

3.2. Características esenciales de las actividades desarrolladas

Se desarrollan las funciones en cumplimiento a normas impositivas, legales, técnicas, etc.

3.3. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la empresa

La institución podrá elaborar presupuestos de ingresos de efectivo, de gastos, de costos de producción en forma mensual, bimestral, trimestral y/o de acuerdo a requerimiento de la administración, y esto contribuirá tomar decisiones oportunas .

3.4. Presentación de la estructura organizativa

Por las características del tipo de empresa, las decisiones se encuentran sujetas a un directorio conformado por la Sra. Betty Leytón y sus cuatro hijos que, también a la vez desarrollan funciones de Gerente General, Jefe administrativo, Jefe de producción y jefe de ventas; siendo el departamento de producción la columna vertebral y centro motor de la empresa, ya que es el que coordina las actividades de explotación y transformación de la materia prima en todas sus etapas productivas, desde la explotación y acopio de la materia prima hasta el acabado final del producto para la entrega al cliente, el mismo que está a cargo del Sr. Roque Rodríguez, hijo político de la Sra. Betty Leytón; siendo similar la situación en el departamento de comercialización y ventas.

El número de personas que prestan sus servicios en esta empresa es aproximadamente de 30 personas entre trabajadores fijos y eventuales, existiendo épocas estacionales en que la demanda requiere una mayor producción incrementándose estas entre 5 – 10 trabajadores eventuales, todos estos divididos en 4 administrativos, 2 capataces, 8 motosierristas, 4 chóferes y el resto en cortadores, clavadores, etc, la mayoría concentrados en el área de

producción fundamentalmente. Cabe hacer notar que dentro del departamento de producción existe personal calificado en la manipulación de la maquinaria, materia prima y en la recolección de residuos emergentes del proceso de producción.

Como se podrá ver en esta modalidad empresarial, privada y familiar: Unipersonal, la estructura administrativa es de modelo simple, siendo los mismos propietarios quienes administran y toman las decisiones que conciernen al funcionamiento; es en ésta situación que no existe una clara definición de sus políticas de administración y no cuentan con un organigrama formalizado.

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

SEGUNDA PARTE

MARCO TEORICO

CAPITULO 4

PLANIFICACION

4.1. Concepto de Plan

Un plan es un programa o proyecto que define el curso de acción particular, es un instrumento guía para realizar las acciones que se cree necesario para alcanzar objetivos y metas propuestas.

4.2. La Planificación

Definiremos este concepto a través de las siguientes afirmaciones:¹

- La planificación es un proceso continuo, permanente y acumulativo de cambios cuantitativos y cualitativos con el propósito de alcanzar un fin futuro.
- La planificación es una estrategia para lograr un desarrollo integral para alcanzar los objetivos.
- La planificación es una serie de actos previstos en forma anticipada a los acontecimientos futuros.
- La planificación es un proceso sistemático que permite organizar, viabilizar, y ejecutar de manera oportuna y racional el uso de los recursos.

¹ Koontz Harold – Cyril O Donnell – Heinz Weinrich, Administración, p. 129

4.3. Plan Financiero

Un plan financiero para una empresa grande es bastante amplio, un plan financiero para una pequeña empresa contiene los mismos aspectos pero en resumen y en menor detalle. Este documento recoge aspectos operativos, financieros, flujos de efectivo, proyecciones de ventas, inversiones de capital, financiamientos y relaciones de utilidad y costos, etc. Tanto a corto como a largo plazo; ambos enmarcados dentro de los objetivos, metas, y estrategias de la empresa. También contienen una declaración literal y explicativa de porque son necesarias esas cantidades de inversiones y de las estrategias que se emplearán para alcanzar dichos objetivos.

4.4. La Función Financiera

En la actualidad, en el desarrollo de la empresa el administrador financiero desempeña un papel dinámico, ya que hasta hace medio siglo atrás su trabajo estaba relacionado solamente con la administración del efectivo de la empresa. A partir de ese periodo en adelante, con el acelerado crecimiento, desarrollo y competencia de las empresas esta área exige que el administrador financiero amplíe sus responsabilidades a otras áreas como ser la inversión de capital.

Los factores externos de hoy, como ser la competencia, las innovaciones tecnológicas, las altas tasas de interés, la inflación y la incertidumbre en la economía afectan con mayor impacto al administrador financiero, y las decisiones a tomarse deben ser en forma diaria y con flexibilidad, con la finalidad de hacer frente a los constantes cambios del entorno y utilizar estos para la sobre-vivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa. La capacidad de

adaptarse a los cambios, la planificación eficiente de los recursos necesarios a utilizar, la correcta obtención, asignación y control del uso de los mismos contribuirán al logro de los objetivos empresariales propuestos. Por lo expuesto se puede asegurar que la función financiera incursiona en las siguientes áreas:

Decisión de Inversión

Se inicia con la determinación de la cantidad de activos necesarios para el desarrollo de las actividades, relacionando estos con el tamaño de la empresa, con la actividad, con el volumen de producción, etc. Debiendo decidir la distribución de activos, es decir del total, las cantidades a destinarse al efectivo, inventarios, a clientes, como también tomar en cuenta la des-inversión de activos ociosos para reemplazarlos ó eliminarlos.

Decisión de Financiamiento

En esta segunda decisión como es la del financiamiento el interés del administrador financiero se orienta hacia la composición del pasivo, es decir con la obtención de fondos que estarían destinados a diferentes aplicaciones. Esta decisión está relacionada con la inversión, ya que por lógica empresarial un crecimiento en las ventas requerirá la realización de mayores inversiones de activos, siendo las decisiones de financiamiento las que determinan las fuentes específicas y alternativas al obtener fondos necesarios para financiar estas inversiones. Estas decisiones también deben tomar en cuenta el uso de fondos internos versus fondos externos, el uso de fondos de la empresa versus las deudas, el financiamiento a corto plazo versus el financiamiento a largo plazo, como también la decisión de aplicar una política de dividendos ya que el pago

de los mismos determina la cantidad de utilidades que puede retener la empresa. La decisión de financiamiento y las diferentes fuentes hacen que el administrador financiero determine la mejor forma de obtener los fondos necesarios para la empresa.

Decisión de Administración de Activos

Una vez realizada la inversión en los activos y habiéndose obtenido el financiamiento necesario, se deben administrar estos activos con eficiencia, ya que la responsabilidad del administrador financiero sobre estos recae con mayor énfasis en la administración de los circulantes que en la de los activos fijos.

4.5. La Planificación Financiera

La Planificación financiera es un proceso de:²

- 1.- Análisis de las influencias mutuas entre alternativas de inversión y financiación abiertas a la empresa.
- 2.- Proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- 3.- Decisión de las alternativas a adoptar (Estas decisiones se incorporan al

² James C. Van Horne – John M. Wachowicz, Jr. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, p. 208

plan financiero final).

4.- Comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

4.5.1. Planificación Financiera a Corto Plazo

En la planificación financiera a corto plazo el lapso de tiempo (llamado también horizonte temporal) es de doce meses, aunque muy rara vez puede extenderse hasta veinticuatro meses (2 años), en los cuales la empresa debe asegurar su liquidez para hacer frente a sus obligaciones, al mismo tiempo y de ser necesario que el financiamiento a corto plazo sea en términos favorables.

En este horizonte de planificación a corto plazo se toma en cuenta un plan de operaciones (plan táctico), un plan financiero y un plan de flujo de caja.

El plan de operaciones abarca aspectos como ser:³

- Plan de Ventas
- Plan de producción
- Presupuestos de ingresos, costos y gastos

Estos conforman **el Estado de Resultados Planificado**.

El plan financiero abarca aspectos como ser:

³ Jaime Vargas Pommier – Alex Torrico Lara PRESUPUESTOS EMPRESARIALES Y FISCALES, p. 98

- Activos
- Pasivos
- Capital

Estos conforman **el Balance General Planificado**

El plan de flujos de efectivo abarca aspectos como ser:

- Entradas de efectivo
- Salidas de efectivo

Estos conforman **el Estado de flujos planificado.**

4.5.2. Planificación Financiera a Largo Plazo

La planificación financiera a largo plazo se da cuando el horizonte es considerado desde los cinco años en adelante, en algunos casos se extiende a más de diez años. En este horizonte de planificación (plan estratégico) se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Proyecciones de ventas, utilidades y costos
- b. Adiciones de activos de capital.
- c. Flujos de caja y financiamiento a largo plazo.
- d. Necesidades de personal acordes con la actividad proyectada.

Una vez definidos los aspectos de planificación, tanto a corto como a largo plazo podemos afirmar que ambos en sus respectivos horizontes de tiempo deben ser acordes con los objetivos, las metas, las estrategias, y las premisas de la planificación.

4.6. Estructura de la Inversión

Es la composición que muestra la asignación de recursos reales y financieros, los cuales se destina a la ejecución de obras físicas, maquinarias, instalaciones y al funcionamiento de una unidad productiva en la forma de:

- Inversión Fija
- Capital de Trabajo

Inversión Fija

Son aquellos recursos asignados a la construcción civil de edificios, instalaciones, maquinarias y equipos de producción, herramientas, etc. Relacionados con el concepto de durabilidad y uso en actividades de operación normal de la planta, sujetos a depreciación, actualización y revalorización de estas inversiones (activos fijos). Esta inversión fija está constituida a su vez por : bienes físicos (tangibles) y bienes intangibles. **bienes físicos.-** Se caracterizan por su materialidad, se los puede ver, tocar, sentir al momento por ejemplo: terrenos, edificios, construcciones, equipos y maquinarias varias, otras infraestructuras, estos están sujetos a depreciación anual, **bienes intangibles.-** Se caracterizan por su inmaterialidad considerados como servicios para la gestión inicial y otros considerados como obligaciones

adquiridas, los cuales no son objeto de desgaste, considerándose recuperables contra futuros ingresos a través de su amortización.

Capital de Trabajo

Es un conjunto de recursos de propiedad de la empresa, traducidos en activos corrientes a ser utilizados en el ciclo productivo de la empresa. Un ciclo productivo es el tiempo que dura el proceso de producción, cuyo punto de partida se inicia con la adquisición y entrada de insumos terminando con la transformación de un bien o producto acabado, cuya venta permite la recuperación de los recursos invertidos en su fabricación para ingresar luego al punto inicial de partida. El capital de trabajo (activo circulante) está conformado por dinero efectivo, cuentas por cobrar a clientes, anticipos a proveedores, deduciendo los créditos a proveedores, cuentas comerciales y otras obligaciones con un vencimiento en el corto plazo.

Al capital de trabajo también se lo conoce como la diferencia entre activos circulantes y pasivos circulantes, estos pueden verse afectados por las variaciones estacionales existiendo necesidades mínimas o máximas, la estimación de estas necesidades (máximas) se traduce en un problema de planificación financiera en el corto plazo.

4.7. La Pequeña Empresa

Para llegar a una definición de pequeña empresa, se parte del concepto de empresa en forma general de la siguiente manera:

“Una empresa es una unidad económica, que combina factores de producción (trabajo y capital) con la finalidad de producir bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades sociales a partir de la utilización y combinación de los recursos”.⁴

Toda institución, unidad económica, agrupaciones humanas, necesariamente tienen sus objetivos determinados, siendo el mayor para la empresa, la maximización de los beneficios a través de:

- Incremento en las ventas
- Incremento del rendimiento sobre los activos fijos y fuerza de trabajo
- Incremento de resultados (mayores utilidades y/o disminución de pérdidas).

La cuantificación de estos objetivos específicos de la empresa en la que se definen los resultados a alcanzar en un periodo de tiempo se denominan metas, y están en función al comportamiento anterior, a la realidad económica y financiera; es decir se deben fijar metas realistas ó cercanas a la situación real de la empresa.

Para determinar el tamaño ó dimensión de las empresas podemos mencionar los siguientes criterios de medición en cuanto al **tamaño**: Este permite distinguir a empresas grandes, empresas medianas y empresas pequeñas, existiendo una denominación de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que agrupa a las dos últimas, estableciendo subdivisiones en cada una de ellas.

⁴ Colin Gray GESTION DE DESARROLLO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, p. 145

La asignación a uno ó a otro grupo se lo realiza en atención a los criterios comparativos de capacidad productiva instalada, volumen de producción, volumen de activos fijos, volumen de ventas, número de trabajadores, flujos de fondos, beneficios , etc.

Entonces, ante la diversidad de criterios cuantificables para la determinación del tamaño ó dimensión de la empresa concretamente se pueden señalar las medidas más empleadas en los diversos análisis realizados, estos son: Volumen de ventas, número de trabajadores y volumen de activos fijos como parámetros de medición de mayor aceptación.

Una vez definidos estos parámetros de medición e identificado el tamaño de la empresa (pequeña empresa) objeto del presente trabajo de investigación y relacionando las variables de número de trabajadores y activos fijos se puede exponerlo en el siguiente cuadro:

Concepto.- Una pequeña empresa es aquella unidad económica que combina factores de la producción con la finalidad de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades sociales utilizando y combinando recursos escasos, por su característica estas pertenecen a uno ó pocos propietarios independientes, no ejercen influencia en el mercado, no tienen acceso (ó limitado) a fuentes de financiamientos, etc.⁵

Otros aspectos que identifican aún más a las pequeñas empresas se pueden mencionar:⁶

⁵ Colin Gray GESTION DE DESARROLLO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, p. 86

⁶ Colin Gray GESTION DE DESARROLLO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, p. 87

- Empresarios independientes – identidad – propiedad – control
- Cuota de mercado pequeña
- Estructura productiva: Intensiva en el trabajo
- Estructura organizativa: de modelo simple
- Difícil acceso a financiamiento.
- Carentes de capital humano especializado en dirección, comercialización, etc.

CAPITULO 5

ANALISIS FINANCIERO

5.1. Situación económica y situación financiera

Para dar una visión lo más clara posible a cerca del concepto de estos términos se formula la siguiente pregunta. **¿ Es lo mismo: Tener dinero que ganar dinero.?** Obviamente que no, porque son dos aspectos distintos, ya que la situación económica está relacionada con la capacidad de generación de beneficios y la situación financiera está relacionada con la capacidad de pago de las obligaciones.

Estos términos dentro de la actividad empresarial pueden ser independientes en el sentido que una buena situación financiera (tener dinero) puede no ser el resultado de una similar situación económica (ganar dinero), puesto que esta se la puede lograr a través de préstamos u otras formas de financiamiento; como también pueden ser complementarias en el caso de que se tiene una buena situación financiera fruto y resultado de una buena situación económica, en ese sentido se puede justificar las diferencias e interrelaciones de estos conceptos.⁷

5.2. Estados Financieros Básicos para el análisis

Los estados financieros son informes resumidos preparados sobre varios aspectos de la información contable a cerca del desarrollo ó del movimiento histórico y actual de un ente, con un objetivo determinado.

⁷ Mario Biondi INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE ESTADOS CONTABLES, p. 126.

Los estados financieros pueden ser variados dependiendo del objetivo que estos tengan, los más tradicionales informan a cerca de la situación económica (resultados) y la situación financiera (Balance) de los activos, pasivos y patrimonio de un ente: pudiendo ser este de cualquier tipo: Unipersonal ó societario en sus distintas modalidades de conformación, que a parte de proporcionar datos actuales e históricos pueden proporcionar información valiosa y clave para el futuro a través de los análisis y la proyección de los mismos.

Los estados financieros básicos para el análisis son:⁸

5.2.1. Balance General (Estado de Situación Patrimonial)

Es el estado que presenta la situación financiera y patrimonial de un negocio ó empresa, que resulta de los registros de contabilidad con detalles de activos (bienes y derechos), pasivos (obligaciones y deudas) y capital del propietario (patrimonio) a una fecha determinada, este resumen de saldos es el resultado del movimiento realizado posterior a los ajustes y cierre, pudiendo estas partidas ser agrupadas en cuentas similares referidas a actividades o rubros homogéneos.⁹

Para un buen análisis e interpretación del balance, es necesario conocer la naturaleza de las partidas que lo componen, no siendo suficiente la forma tradicional de clasificación que es: Activo, Pasivo y Capital, dado que la interrelación entre estas partidas en forma individual ó en grupos homogéneos

⁸ Ralph Dale K. , Stewart Yarwood ESTADOS FINANCIEROS – FORMA, ANALISIS E INTERPRETACIÓN, p. 125

⁹ Ralph Dale K., Stewart Yarwood ESTADOS FINANCIEROS – FORMA, ANALISIS E INTERPRETACIÓN, p. 135

no puede relacionarse con facilidad, para lo cual se les puede dar una mayor segregación en cuanto a su clasificación dentro del activo.

Activo Circulante.- Son activos (bienes y valores) que se convertirán ó se consumirán en un corto tiempo, por lo general en una gestión contable, siendo estos bienes y valores los que permiten la realización del objeto de la empresa, Dentro de estos se tienen, disponibles, exigibles y realizables con una clasificación de acuerdo al grado de liquidez y convertibilidad que estos puedan tener.

Activo Fijo.- Son activos físicos – tangibles de uso en las operaciones normales de la empresa, con una vida útil relativamente duradera, sujetos a depreciación y que normalmente no están disponibles para la venta. Estos también presentan una sub-clasificación de sus partidas, de acuerdo al grado de funcionamiento por lo general en cuanto a la duración y al grado de inmovilidad de los mismos.

Cargos Diferidos.- Son erogaciones realizadas al inicio de las actividades de la empresa, que serán cargadas a futuros ingresos y en varios periodos contra los respectivos resultados, estos cargos no son recurrentes y no surgen de las actividades del negocio.

Dentro del pasivo que estaría conformado por las diversas obligaciones normales a terceros y fuentes de financiamiento con un vencimiento en el corto plazo, normalmente una gestión contable, existiendo una significativa distinción que es el vencimiento, con relación a este los pasivos pueden ser circulantes y a largo plazo.

Pasivo Circulante.- Son todas las obligaciones resultantes de las operaciones de la empresa, es decir deudas hacia terceros con un vencimiento a corto plazo ó a una gestión. Estas partidas deben ser clasificadas de acuerdo a su fecha

de vencimiento ó de acuerdo a las políticas de pago de la empresa con terceras instituciones.

Pasivo a Largo Plazo.- Considerando a este tiempo como mayor a una gestión contable (1 año) este grupo estaría formado por obligaciones con terceros, normalmente con instituciones bancarias que resultan de créditos ó fuentes de financiamiento formales para obtener el capital de trabajo ó pagar obligaciones a corto plazo. Las obligaciones a largo plazo que tienen su vencimiento dentro de la siguiente gestión contable deben exponerse dentro de la clasificación de pasivo circulante.

Patrimonio.- Es la inversión realizada por el dueño ó dueños en la empresa. Dicho de otra manera es el aporte que representa el interés de los mismos invertido en la empresa. El patrimonio aparte de los aportes realizados por los propietarios lo componen los resultados que aumentan ó disminuyen el capital, las reservas varias, etc.

5.2.2. Estado de Resultados (o de Ganancias y Pérdidas)

Llamado también estado de pérdidas y ganancias, estado de situación económica de la empresa, estado de ingresos y gastos entre otros nombres que recibe es un estado que contiene un resumen de gastos e ingresos de una empresa, movimiento económico generado en un determinado periodo de tiempo. En este estado se expresan los resultados del desarrollo empresarial, ya sea en forma de pérdidas ó ganancias resultantes del periodo al que se refieren, necesariamente estos resultados afectarán en aumento ó disminución al patrimonio de la empresa.¹⁰

¹⁰ James C. Van Horne – John M. Wachowicz, Jr.; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, p. 256.

La característica fundamental de este es que se lo presenta como un estado dinámico, la diferencia entre el flujo de producción obtenida y vendida y el flujo de producción no consumida. Para un mejor análisis y comprensión del presente estado se lo presenta clasificado en tres grupos principales de la siguiente manera: Ingresos, Costos y Gastos.

Ingresos.- Por lógica empresarial la actividad privada persigue la utilidad, y todas las actividades que se desempeñan están orientadas a lograr la misma. Dentro de los ingresos que son aquellos provenientes de la actividad principal a la cual se dedica y otros secundarios, en el estado de resultados se clasifica en primer lugar para poder comparar con los costos incurridos en la producción o prestación del bien ó servicio.

Ventas.- Son todos los recursos percibidos por la actividad principal a la cual se dedica la empresa, a estos se denomina ingresos brutos que posiblemente puedan verse afectados por devoluciones imprevistas, descuentos y rebajas por pronto pago cuya diferencia dará lugar a un importe denominado: ventas netas, sin perjuicio del principio de devengado.

Costos de Producción y Ventas.- Este consiste en la obtención del “costo”, de los bienes producidos y vendidos durante el ejercicio. Para la actividad industrial se incluyen costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación en los cuales se ha incurrido para la producción de los bienes, para completar el proceso de terminación de anterior producción en proceso , etc.

El resultado ó diferencia obtenida entre estos 2 grupos anteriores se denominará: Ingresos mayores a costos de producción y ventas igual a utilidad bruta; ingresos menores a costos de producción y ventas igual a pérdida bruta obtenida en ventas.

Dentro de la clasificación de los gastos se pueden mencionar a los gastos de operación conformados por los gastos de administración y ventas y gastos financieros. Los gastos en los que se incurre al efectuar actividades de venta y administrativas se pueden clasificar como gastos de operación como se menciona en el párrafo anterior.

Los gastos de venta comprenden erogaciones relacionadas directamente con la actividad empresarial, ó sea la venta y entrega de los bienes. Los gastos de administración están relacionados con aquellos necesarios para el funcionamiento normal del ente. Ya sean de oficina, papelería, limpieza y aseo y otros indirectamente relacionados con los gastos de operación y más aún con los costos de producción y/o ventas.

Los gastos financieros comprenden erogaciones relacionadas con el financiamiento obtenido para la empresa, concretamente el pago realizado como retribución por el dinero obtenido en préstamo siendo este el interés por ese financiamiento. La diferencia a partir de la utilidad ó pérdida bruta en ventas menos los gastos de operación y financieros se denominan: utilidad ó pérdida en operaciones. Posterior a esta clasificación se puede mencionar a los aumentos y/o disminuciones provocadas por partidas extraordinarias bajo la forma de otros ingresos o gastos extraordinarios, los cuales surgen a consecuencia de operaciones adicionales que no son el objeto principal de la empresa, el resultado por diferencia algebraica a partir de la utilidad ó pérdida neta de la gestión, siendo esta la base imponible para la determinación del impuesto a las utilidades de las empresas ó caso contrario la pérdida de la gestión será igual a la pérdida neta del ejercicio.

5.2.3. Estado de Flujo del efectivo

Es un estado demostrativo que muestra las fuentes existentes para la obtención de los recursos y las aplicaciones realizadas de los recursos obtenidos durante el ejercicio. La más importante responsabilidad del administrador financiero de una empresa es la administración de esas fuentes y aplicaciones de fondos, ya que este no solamente deberá estar seguro de que puede cubrir las necesidades ordinarias en el corto plazo, por lo tanto la herramienta para realizar este análisis es el estado que mencionamos y se calcula partiendo de 2 balances generales y el estado de resultados que los une.¹¹

La característica particular de este es que se puede confeccionar para cualquier intervalo de tiempo, pero se hará referencia a un estado anual.

5.2.4. Estado de Resultados Acumulados

Muestra la composición de los resultados obtenidos, las actualizaciones, la distribución de dividendos y el saldo de resultados pendientes de aplicación a una fecha determinada.

5.2.5. Relaciones entre los 3 estados

Una vez dados los conceptos técnicos del balance general como un estado de situación patrimonial y definido como un estado financiero estático, dado que muestra la situación financiera y patrimonial en un momento determinado,

¹¹ Glenn A. Welsch – Ronald W. Hilton – Paúl N. Gordon; PRESUPUESTOS Planificación y Control de utilidades, p. 245

estado de resultados ó de pérdidas y ganancias a la vez definido como un estado dinámico porque muestra el movimiento económico generado en la obtención de ingresos y gastos durante un periodo de tiempo, y el estado de orígenes y aplicaciones de recursos como un demostrativo de las fuentes existentes y los usos realizados a través de una clasificación mencionada en sus diferentes grupos homogéneos de cuentas, estos se convierten en los principales objetos de una interpretación de los datos que se consignan a través de los ratios ó razones.

5.3. Ratios ó Razones Financieras y de Rentabilidad

Definición.- Ratio es un vocablo latino cuyo significado es “razón”, haciendo referencia a un número quebrado compuesto por un numerador y un denominador que da como resultado un cuociente, ya que lo más apropiado sería llamarlo coeficiente y que relacionando a este con los aspectos financieros se puede denominar coeficiente financiero.¹²

Utilidad.- Las razones financieras como herramientas de análisis de los estados contables permiten medir las relaciones que existen entre dos elementos, para que de esta manera se pueda proponer un juicio de valor sobre la objetividad, fortaleza, debilidad ó la solidez de la relación que se propone. Cada tipo de análisis tiene un objetivo determinado de acuerdo a la necesidad de información que se desea obtener, por ejemplo las instituciones bancarias y crediticias estarán interesadas fundamentalmente en la liquidez, por lo que necesariamente harán énfasis en el uso de razones que midan la liquidez de la empresa, por el contrario los acreedores a largo plazo destacarán con mayor

¹² Mario Biondi; INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE ESTADOS CONTABLES

énfasis la capacidad de generación de beneficios y la buena gestión empresarial, como también los interesados en hacer inversiones de capital estarán interesados en la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Para que este análisis a través de ratios sea de mucha utilidad en el aspecto económico – financiero se debe tener en cuenta las relaciones para comparar dos elementos entre si mismos, ya sea un elemento del balance general con un elemento del estado de resultados ó dos elementos del balance general ó viceversa, ya que el entendimiento de la naturaleza de estas relaciones da como resultado una cuantificación objetiva del uso de los ratios.

Clasificación.- Para un mejor entendimiento se clasificarán en: Ratios Técnicos: que relacionan 2 elementos expresados cuantitativamente, es decir son medibles por ejemplo: volumen de producción (numerador) con kilovatios de energía (denominador). Ratios Económicos: que relacionan 2 elementos cuantificados en unidades monetarias (numerador y denominador) por ejemplo: ventas con gastos de personal de ventas. Ratios Financieros: estos expresan una relación entre dos elementos valuados en unidades monetarias estos pueden ser partidas del balance con partidas de resultados, estas a su vez se clasifican en:

5.3.1. Razones de Liquidez ó Solvencia.

Este ratio expresa la solvencia de la empresa, es decir que esta es solvente si el activo total neto es superior a su pasivo ó endeudamiento. Este ratio de situación neta necesariamente deberá tener un valor mayor a uno, de lo contrario expresará una situación de iliquidez total, dentro de esta tenemos:¹³

¹³ James C. Van Horne – John M. Wachowicz, Jr.; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA , p. 298.

5.3.1.1. Razón Circulante

Relacionan el monto de efectivo y demás activos circulantes con pasivos u obligaciones vigentes dentro del corto plazo, proporcionando una forma rápida de determinar la liquidez de la empresa. Esta se determina dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes, los activos circulantes agrupan a todas las partidas de efectivo, cuentas por cobrar a clientes, inventarios, etc. Los pasivos circulantes agrupan a partidas de obligaciones varias a proveedores, sueldos devengados, documentos a corto plazo, amortizaciones e intereses de deudas a largo plazo, etc. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Esto indica el grado de cobertura en que los derechos de los acreedores en el corto plazo estarán cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo al vencimiento de dichos derechos y obligaciones.

5.3.1.2. Razón Ácida

Es una relación más rápida en la determinación de la liquidez, esta se calcula restando las partidas de inventarios del activo circulante y dividiendo el saldo entre los pasivos circulantes, esto en razón de que los inventarios tienen la

característica de ser el activo circulante con menor probabilidad de transformarse en efectivo y una mayor probabilidad de que se incurra en pérdidas o deterioros de los mismos.

En conclusión es importante que la empresa pueda cubrir sus obligaciones en el corto plazo aún sin tener que respaldarse del efectivo que pueda generar por la venta de estos bienes. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Razón Ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

5.3.1.3. Cobertura de Gastos Diarios

Este ratio llamado también ratio de tesorería (caja) está formado por el activo circulante disponible como caja, bancos, cuentas por cobrar, inversiones temporales inmediatamente convertibles en efectivo y obligaciones por pagar en forma diaria y dentro de un periodo de 30 días, estos resultan de los gastos diarios y periódicos comprometidos con el proceso de producción además de otros gastos incurridos, importes que se devengan y pagan al finalizar el mes ó a inicios del siguiente. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Cobertura de Gastos Diarios} = \frac{\text{Activo Circulante disp. (Inmediato)}}{\text{Pagos en próximos 30 días.}}$$

Este ratio mide la capacidad efectiva de pago a los vencimientos inmediatos y diarios con la respectiva independencia en relación a los demás activos circulantes.

5.3.2. Razones de Apalancamiento.

Concepto.- Se define el apalancamiento (efecto palanca) a una barra y un punto de apoyo, que al ser utilizado pueda vencer una gran resistencia aplicando una pequeña fuerza, siendo este punto de apoyo ubicado a una distancia menos que el recorrido del resto de la palanca.

En términos financieros el apalancamiento hace referencia a que una mínima variación en las ventas dará lugar a una gran variación en los beneficios. Las razones de apalancamiento relacionan recursos aportados por los propietarios y los recursos proporcionados por los acreedores ó financiadores, haciendo notar que si los acreedores ven que el capital aportado por los propietarios solo representa una pequeña cantidad del total del financiamiento el riesgo es totalmente de los acreedores; al conseguir financiamiento a través de deudas los propietarios controlan la empresa con una inversión limitada a los aportes realizados, y si la empresa puede generar a través del uso de esos recursos más de lo que puede pagar por los intereses del financiamiento esta situación aumentará los beneficios de los propietarios.¹⁴

¹⁴ J. Fred Weston – Thomas E. Copeland; MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA , p. 159.

5.3.2.1. Apalancamiento Financiero.

El apalancamiento financiero es el uso de costos fijos de financiamiento (interés del financiamiento), cabe destacar que el apalancamiento financiero se puede dar en forma selectiva; mientras tanto que el apalancamiento operativo muchas veces no, ya que este responde a las necesidades de actividad a la cual está dedicada la empresa. Estas pueden optar diferentes fuentes de deudas a largo plazo, emisión de bonos ó acciones respectivamente esto hace que el apalancamiento financiero sea un aspecto de elección. Se emplea el apalancamiento financiero con la finalidad de aumentar el beneficio (utilidades) que posteriormente se transformarán en dividendos para los propietarios, siendo este positivo cuando se obtiene un mayor beneficio del que se paga por el costo de la deuda, y negativo cuando la empresa no obtiene tanto como el costo de la deuda.

La cuantificación de esta variación en los resultados finales por ende utilidades que corresponden a los propietarios provocados por un cambio en los resultados operativos se denomina: grado de apalancamiento financiero, que solamente representa un cambio porcentual en los resultados traducidos en dividendos sobre un cambio porcentual en los resultados en operaciones que provocan este cambio. Este se lo expresa:

$$\text{G.A.F.} = \frac{\% \text{ cambio en los resultados (Dividendos)}}{\% \text{ cambio en los resultados operativos}}$$

G.A.F = Grado de apalancamiento financiero.

5.3.2.2. Razón de Endeudamiento

Este ratio mide el grado de endeudamiento de la empresa, ó el porcentaje de financiamiento otorgado por los acreedores o terceros. En este se incluyen todo el pasivo circulante y a largo plazo, y el resultado final expresa la dependencia financiera de la empresa.

Desde el punto de vista de acreedores estos buscan razones de endeudamiento bajas; y cuanto menor sea la razón, la protección contra las pérdidas ó la insolvencia es mayor; por el contrario como mencionamos en el concepto de apalancamiento financiero los propietarios buscan un mayor valor de este ratio en el objetivo de aumentar los beneficios y si no se tiene éxito las pérdidas serán pequeñas ó relativas porque solo afectarán a las inversiones realizadas. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Razón de Endeudamiento.} &= \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}} \\ \text{Razón de Endeudamiento.} &= \frac{\text{Pas. C. Plazo} + \text{Pas. L. Plazo}}{\text{Pasivo} + \text{Capital (Pas. Total)}} \end{aligned}$$

5.3.2.3. Razón de Cobertura de Intereses

Esta se la determina dividiendo la utilidad en operaciones (Antes de cargos financieros) entre los cargos financieros por intereses. Por lo tanto, esta mide el grado en que podrían disminuir las utilidades sin poner en dificultades financieras a la empresa en el pago de intereses naturalmente. Si el resultado en operaciones es negativo (pérdida) este ratio será igual a 1. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad en Operaciones}}{\text{Cargos Financieros}}$$

$$\text{Cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio} + \text{Cargos financieros}}{\text{Cargos Financieros}}$$

5.3.3. Razones de Actividad

Estos ratios miden el desempeño empresarial ó el uso eficaz de los recursos propios disponibles. Estas razones suponen relaciones comparativas entre cuentas de resultados como ventas, con las inversiones realizadas con las

diversas cuentas del activo circulante, con la finalidad de determinar si a través del uso eficaz se obtienen resultados adecuados.¹⁵

5.3.3.1. Rotación de Inventarios

En este concepto se hace referencia al término de rotación que indica la cantidad de veces que el inventario es totalmente realizado y repuesto durante un periodo contable; esta rotación está muy relacionada con las ventas y el costo de ventas del periodo y que dados los periodos de estacionalidad este ratio debe calcularse utilizando un promedio mensual móvil, pero para una mayoría de los casos se utiliza el promedio de los inventarios inicial y final de productos en existencia. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Ventas} \quad \text{ó} \quad \text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Para encontrar el tiempo que los bienes se encuentran en existencia se calculan estos dividiendo los días del año entre la rotación del inventario expresada anteriormente.

$$\text{Promedio de Antigüedad del Inventario.} = \frac{1 \text{ Año (360 Días)}}{\text{Rotación del Inventario}}$$

¹⁵ James C. Van Horne – John M. Wachowicz, Jr.; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, p. 325

La rotación que va en aumento ó una alta rotación de inventarios puede reflejar que en la empresa no se mantienen stocks almacenados, que el capital de trabajo utilizado ó invertido en los mismos es bajo, y una rotación decreciente puede indicar que es mayor el importe del capital de trabajo utilizado en inventarios ó que los mismos son improductivos. La relación que existe entre la rotación del inventario y el promedio de antigüedad representan valores similares, el primero en cantidad de veces y el segundo en número de días.

5.3.3.2. Promedio de Cobranzas

Este ratio mide la rotación de las cuentas por cobrar, es decir el tiempo promedio que la empresa como acreedora tiene que esperar para hacer efectiva dicha cobranza posterior a la realización de dicha venta. Para el cálculo de este ratio promedio se considera :

- a. Ventas totales dividiendo entre 360 ó 365 días obteniendo así el promedio de las ventas diarias.
- b. Este promedio anual se divide entre el importe de cuentas por cobrar para obtener los días de ventas que se representan en las cuentas por cobrar.

La fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Ventas Diarias} = \frac{\text{Ventas Totales}}{360 \text{ Días}} = \text{Pesos}$$

$$\text{Prom. Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}} = \text{Días}$$

5.3.3.3. Rotación de Activos Fijos

Este ratio mide la rotación de los activos fijos, es decir que el porcentaje ó la intensidad del uso o el porcentaje de la capacidad ociosa que no es utilizada, es decir mide el uso ó el subempleo del activo fijo como ser los elementos inmovilizados tangibles relacionado con las ventas. (planta y equipo). Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Fijo Neto}} = \text{Veces}$$

Nos indica el uso eficiente ó ineficiente de los activos fijos instalados.

5.3.3.4. Rotación de Activos Totales

Este ratio mide la rotación de los activos de la empresa, similar al anterior mide el uso ó la intensidad del uso del activo total de la empresa en actividades que desarrolla; esto indica si la misma genera un volumen de ventas acorde con el tamaño de sus activos para así determinar si estas ventas deben incrementarse ó si alguno de los activos deben retirarse ó ambas. Indica el uso eficiente ó

ineficiente del activo total de la empresa. Su fórmula se la expresa de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \text{Veces}$$

5.3.4. Razones de Rentabilidad

Este ratio mide el resultado final de la eficacia en el desarrollo empresarial, este es el fruto de la aplicación de políticas y decisiones, ya que los ratios hasta ahora aplicados revelan cuestiones operativas y estas razones de rentabilidad expresan resultados finales de la eficacia en el manejo de la empresa. Dentro de estas razones existen:¹⁶

5.3.4.1. Utilidad en Ventas

Este ratio mide la relación entre los ingresos, costos y gastos del ejercicio. Este se calcula:

$$\text{Utilidad en Ventas} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Ventas del Ejercicio}} = \%$$

Este porcentaje puede indicar que los precios de venta son bajos, que los costos son altos ó ambos.

¹⁶ FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA; James C. Van Horne – John M. Wachowicz, Jr., p. 345.

5.3.4.2. Rendimiento sobre Activos Totales

Este ratio mide la eficacia con la cual la empresa ha empleado sus recursos; es decir mide la rentabilidad empresarial. Esta se calcula:

$$\% \text{ Rendim. S/Act. Totales} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio} + \text{Cargos Financieros}}{\text{Activos Totales}} = \%$$

$$\text{Rendim. S/Act. Totales} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activos Totales Netos}} = \%$$

5.3.4.3. Rendimiento del Capital Contable

Esta razón mide la rentabilidad del capital de los propietarios, más el generado durante el transcurso de la actividad empresarial esta se expresa:

$$\text{Rendim. Del Cap. Contable} = \frac{\text{Utilidad Neta del Ejercicio}}{\text{Capital Contable}} = \%$$

5.3.5. Sistema DU PONT

Tomando en cuenta el concepto de ratios y sus relaciones existen diferentes elementos del balance y resultados, estos se relacionan entre si mismos, ejemplo:¹⁷

Rentabilidad sobre la inversión = Rentabilidad Empresarial

Rendimiento sobre activos totales = Utilidad en Ventas por rotación de activos totales

$$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Activo T. Neto}} = \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. Totales}}$$

Dar a conocer estas relaciones entre los ratios pueden explicar el valor de uno cuando están en función de otros, por ejemplo la alta ó baja rentabilidad empresarial se puede explicar por la alta ó baja rentabilidad de las ventas en *relación Ingresos – Gastos* ó la alta ó baja rotación de los activos en relación al uso eficiente ó ineficiente de los activos de la empresa ó al volumen de las operaciones. Este tratamiento ilustra y ayuda a la toma de decisiones por parte de la administración a que se puedan modificar estos ratios determinados influyendo en las modificaciones que puedan hacerse en los ratios determinantes.

¹⁷ Ralph Dale K. , Stewart Yarwood M. ESTADOS FINANCIEROS – FORMA, ANALISIS E INTERPRETACIÓN, p. 278

Dado a conocer las interrelaciones de dependencia y funcionalidad que existen entre los distintos ratios determinados y explicados anteriormente se puede mencionar el análisis financiero propuesto por Du Pont, que es un análisis que agrupa ratios de actividad y de rentabilidad en ventas para determinar la rentabilidad empresarial.

Entonces en el lado A se desarrolla el procedimiento de la utilidad en las ventas, cuya base de la pirámide hace referencia a partidas de gastos, cuya suma da como resultado los gastos totales que al ser restados de las ventas se obtiene como resultado la utilidad del ejercicio, y que esta al ser dividida por las ventas se obtiene la rentabilidad en ventas. En el lado B se expresa la rotación de activos (Rotación de la inversión) en la cual se detalla la conformación del activo circulante resultado de la sumatoria de las partidas componentes del mismo, más el activo fijo dan como resultado el activo total y las ventas divididas entre el activo total dan como resultado la rotación del activo, ya en la parte principal de este análisis el producto de la utilidad en ventas por la rotación de activos da como resultado la rentabilidad o rendimiento sobre los activos totales ó rentabilidad empresarial.

5.3.6. Limitaciones del análisis a través de Ratios.

Teniendo en cuenta el concepto y los objetivos del uso de las razones financieras y además en la coincidencia de denominarlas como herramientas útiles estas tienen sus limitaciones, por lo tanto deben utilizarse con precaución ya que estas se las utiliza a partir de la información contable y pueden ser sujetas de diferente interpretación, como por ejemplo el uso de diferentes métodos de valuación de inventarios, en la creación de la reserva para cuentas incobrables, algunos factores estacionales y otros aspectos que influyen en el

análisis comparativo de las razones, por eso es necesario analizar la información contable básica motivo de las razones y conciliar las diferencias que surjan de estos.

El analista financiero debe juzgar una razón con la máxima precaución para formarse una opinión de si esta es buena ó es mala y formarse un concepto ponderado a cerca de una empresa basado en un conjunto significativo de razones. Por ejemplo una razón que exprese una rotación de inventarios muy alta dará a entender una eficiente administración de los mismos ó como también podrá indicar una escasez de inventarios.

Entonces, el análisis cierto de los estados financieros en primer lugar se deberá estar muy seguro de que la información contable refleje las operaciones y la administración de la empresa, además debe crearse un sentido, un olfato, de lo que sucede en la misma. Por lo tanto el uso de las razones como herramientas es muy útil pero deben ser utilizadas con precaución y mucho juicio y no en forma mecánica y sin criterio de interpretación. El análisis de los estados financieros a través de las razones es bastante útil en el proceso de investigación y planificación; pero estas por sí solas no dan respuestas a las preguntas del motivo del resultado relacionadas las actividades empresariales.

5.3.7. Determinación de razones promedio para industrias similares.

Dado que la información obtenida a través de los ratios es de importante utilidad interna para el análisis respectivo de los estados financieros que exponen situaciones particulares de una empresa; es necesario contar con normas de comparación con empresas de tamaño igual ó similar en aspectos de inversión, volumen de ventas, número de trabajadores, etc. Solamente contando con la

existencia de estas se puede jugar y comparar si el valor de los ratios es alto ó bajo, encontrar puntos fuertes ó débiles de la empresa.

5.3.7.1. Objetivos en la determinación de razones promedio

De acuerdo a lo que se mencionó en el párrafo anterior en la parte del establecimiento de las normas de comparación se puede mencionar los siguientes objetivos en la determinación de razones promedio; estas se establecen según los siguientes criterios:¹⁸

Objetivos Teóricos.- El análisis de la teoría financiera establece criterios de aplicación universal sobre el valor de los ratios, por ejemplo el ratio de situación neta del Activo Total / Deuda Total siempre deberá ser mayor que uno, de lo contrario expresaría que la empresa estaría en situación de quiebra.

Objetivos Estadísticos.- Para realizar la comparación entre industrias iguales que desarrollan la misma rama de actividad, con estructuras similares en cuanto a tecnología, niveles de producción, actividad, etc. Estos se denominarán razones promedio de la industria ó razones íter empresas para poder determinar el lugar de ubicación de la empresa X en el conjunto de empresas restantes relacionadas con alguna razón específica.

Objetivo Experimental.- Por el desempeño empresarial de gestiones anteriores con el objeto de ver su evolución hacia mejores ó peores posiciones comparativas.

¹⁸ Ralph Dale Kennedy , Stewart Yarwood McMullen, ESTADOS FINANCIEROS – FORMA, ANALISIS E INTERPRETACIÓN., p. 296

5.3.7.2. Instituciones encargadas de la recolección, tabulación, análisis, publicación y archivo de la información

La institución encargada de la recolección, tabulación, análisis, publicación y archivo de la información es el INE (Instituto Nacional de Estadística) como entidad encargada de proporcionar toda la información demográfica además de otros indicadores económicos y que a la fecha no realiza una publicación de la información financiera referida a actividades productivas de las pequeñas empresas, dado que cuentan con la información necesaria obtenida a través de encuestas anuales de los establecimientos económicos industriales.

Entre otras instituciones que deberían realizar el trabajo mencionado están las direcciones departamentales dependientes del ministerio de industria y/o otras dependencias estatales ó prefecturales afines con el campo productivo, las ONG's que encaran proyectos de créditos y capacitación productiva y empresarial a la pequeña empresa.

CAPITULO 6

PLANIFICACION FINANCIERA

Habiendo mencionado el concepto de planificación financiera, en el presente capítulo el análisis se orienta hacia la rentabilidad, administración del efectivo y las necesidades de recursos en el corto plazo, haciendo especial mención en los presupuestos de caja (pronósticos de efectivo).

6.1. Procesos de Planificación y Control Financiero

La planificación y el control financiero requiere de la utilización de proyecciones resultantes de un proceso de retroalimentación y ajustes para lograr un mejor desempeño, estas proyecciones implican el uso de varios pronósticos creando sistemas presupuestales para cada área importante de actividad de la empresa. Dentro de las actividades productivas en las pequeñas empresas industriales dedicadas a esta actividad se identifican 2 áreas importantes:¹⁹

- Área de producción (con personal técnico y obreros)
- Área administrativa (con personal: administrador, contador, cajero encargado de ventas, almacenero, encargado de personal).

Para los presupuestos del área productiva, donde se analiza los elementos del costo: uso de materiales, mano de obra y costos indirectos estos tendrán su propio presupuesto como también lo tendrán los elementos identificados con el área administrativa que incluye personal y gastos de administración y ventas de

¹⁹ Burbano Ruiz Jorge E; PRESUPUESTOS Un enfoque moderno de planeación y control de recursos; p. 256

la producción. La proyección de estos presupuestos da como resultado un estado pro-forma de pérdidas y ganancias proyectado ó previsional; la proyección de ventas planificadas para el periodo deberá incluir de ser necesario las inversiones requeridas para alcanzar ese volumen de producción planificada, estas inversiones más los activos anteriores existentes y otras obligaciones circulantes y a largo plazo que puedan surgir de deudas comerciales y con el personal y otros resultantes del aumento del nivel de producción y del incremento de inversiones coordinado con el manejo del efectivo y del capital de trabajo proporcionan los datos previstos para confeccionar un balance general proyectado ó previsional.

Para lograr un manejo eficiente del efectivo se debe analizar el flujo del mismo (presupuesto de entradas y salidas), este revela la combinación de las operaciones planificadas sobre el flujo del efectivo, dado que el flujo de efectivo positivo indica la disponibilidad de efectivo, al contrario un aumento de la producción da como resultado una tendencia a un flujo negativo y la posibilidad de requerir un financiamiento. Por lo tanto, la planificación y el control financiero tienen por objetivos incrementar la rentabilidad, prever las necesidades de financiamiento, lograr una buena administración del capital de trabajo , etc.

Por lo tanto, el proceso de la planeación y control financiero debe expresar:²⁰

1.- Pronóstico de ventas a corto plazo que contenga:

- Presupuesto de producción con los 3 elementos del costo.
- Presupuesto de gastos de operación

²⁰ Glenn A. Welsch; Milton Ronald; Gordon Paul, PRESUPUESTOS Planificación y Control de utilidades; p. 185

- Presupuesto de gastos de administración

2.- Estados financieros presupuestados:

- Flujos de efectivo
- Balance general
- Estado de resultados

3.- Metas y objetivos empresariales.

6.1.1. Análisis y aplicaciones del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel donde los ingresos totales cubren los costos totales, esto hace referencia a la relación que existe entre el tamaño de la inversión y el volumen de producción necesaria para obtener utilidades. Es una herramienta con la cual se puede determinar el punto donde los ingresos cubren los costos, ya que si la empresa desea obtener beneficios las ventas deben cubrir todos sus costos tanto aquellos que varían directamente con la producción (costos variables) como aquellos que permanecen constantes si se modifica la producción (costos fijos), para realizar el análisis del punto de equilibrio es necesario tener presente algunos términos traducidos en conceptos, estos son:

Ingresos.- Valor de la producción traducidos en dinero

Gastos .- Valor de adquisición de los factores de producción

Costos .- Valor de incorporación de los factores de producción al producto.

Flujo de efectivo.- Pagos y Cobros.- Salidas y entradas de dinero hacia y desde el exterior.

La composición de los ingresos estará determinada por el producto de las unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se distribuyen en costos fijos (constantes) y los costos variables (varían de acuerdo al volumen de producción).

Las variaciones que pueden darse en el punto de equilibrio dependerán de los costos fijos, de los precios de venta y de los costos unitarios variables.

Variación de los costos fijos.- Un aumento en los costos fijos debe acompañarse con un aumento en el volumen de la producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio. Una disminución de los costos fijos al contrario de lo dicho anteriormente implica una disminución del nivel de producción.

Variación del precio de venta.- Un incremento en el precio unitario de venta desplaza a la curva de ingresos totales hacia la izquierda (en disminución del punto de equilibrio). Una disminución del precio de venta desplaza la curva de ingresos hacia la derecha (en aumento del punto de equilibrio). La magnitud de costos fijos puede influir en el efecto que tienen las variaciones de precios en el punto de equilibrio, a esto se denomina apalancamiento de las operaciones, ya que una variación de los costos fijos provoca también una variación del punto de equilibrio.

Variación del costo unitario variable.- Un incremento del costo unitario variable provoca un incremento del costo total hacia la izquierda, una disminución del costo unitario variable provoca una disminución del costo total hacia la derecha.

Para realizar el análisis del punto de equilibrio en una gráfica de cantidades, ingresos y costos tomamos el eje vertical (ordenadas) que recoge los diferentes niveles de producción y ventas necesarios para diferentes niveles de utilidad y el eje horizontal (abscisas) para determinar el volumen de producción en

unidades. El punto de equilibrio proporciona diversa información que apoya las decisiones financieras, a saber:

Planificación de utilidades (beneficios) – Cierres de planta – Ampliaciones – Rentabilidad por producto en caso de inversión ó eliminación, etc.

6.1.2. Apalancamiento Operativo

Para recordar el concepto de apalancamiento en puntos anteriores en las que se refiere al uso de una pequeña fuerza aplicada a través de una barra y un punto de apoyo para vencer una resistencia mayor, por lo tanto el apalancamiento operativo se refiere al uso de los costos fijos con el objetivo de aumentar la rentabilidad; afectando al rendimiento de la empresa; estos costos fijos están relacionados con la producción.

Siempre que una empresa tenga costos fijos de operación se considera que está apalancada operativamente, sin tomar en cuenta el volumen de producción. El análisis se orienta hacia el corto plazo, ya que al utilizar los activos para producir bienes se sabe que tienen un costo fijo y que esos bienes producirán ingresos suficientes para cubrir los costos fijos y variables. Los costos fijos no varían a consecuencia de los cambios en el volumen de producción, estos incluyen a las depreciaciones, impuestos sobre propiedades y parte de los costos administrativos y los costos variables varían en forma directa con el nivel de producción, estos incluyen a materias primas, mano de obra y costos indirectos y parte de los costos administrativos y de ventas.

En resumen, el aspecto que más resalta y considerado como potencial es el efecto que causa la presencia de los costos fijos (apalancamiento operativo) es que un cambio en el volumen de ventas dará como resultado un cambio mayor en los resultados de operación; dicho de otra manera los costos fijos causan un cambio en el volumen de ventas para generar un cambio amplificado en los resultados. El apalancamiento es un arma de doble filo, ya que como las utilidades pueden ser amplificadas, las pérdidas también pueden serlo.

La cuantificación de este cambio en los resultados de operación provocado por un cambio en las ventas se denomina grado de apalancamiento operativo²¹, que es solamente un cambio porcentual de los resultados operativos sobre un cambio porcentual en las ventas, que a su vez causa el cambio en los resultados, este se lo expresa:

$$\text{G.A.O.} = \frac{\% \text{ cambio en los resultados de operación}}{\% \text{ cambio en los ingresos}}$$

G.A.O = Grado de apalancamiento operativo.

6.1.3. Análisis del punto de equilibrio en efectivo

Algunos costos fijos de la empresa no son desembolsables en efectivo (ejemplo la depreciación), por lo tanto, representan cargos ficticios a los costos y resultados, este análisis no representa en forma global al flujo del efectivo pero proporciona las herramientas necesarias para poder determinarlo tomando en

²¹ Weston Fred; Copeland Thomas; MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA; p. 269

cuenta que el punto de equilibrio en efectivo es donde se cubren todos los costos fijos y variables desembolsables en efectivo (restando los costos fijos no desembolsables) a un nivel de ingresos en efectivo determinado; si estos desembolsos en efectivo son mínimos la empresa debe operar por encima del punto de equilibrio en efectivo aún trabajando a pérdida, de esta manera la posibilidad de llegar a la insolvencia (iliquidez) en la incapacidad de pago en el corto plazo es mínima. Este hecho le permite a las empresas el poder tener utilidades crecientes a través de una automatización y por ende un mayor apalancamiento operativo.

6.2. Presupuestos de efectivo

Después de haber analizado el punto de equilibrio en efectivo, se puede considerar el análisis del presupuesto del efectivo como una herramienta importante en la planificación y control financiero, los presupuestos de efectivo son una proyección de flujos de entradas y salidas futuras que corresponden a un intervalo de tiempo determinado²², naturalmente estas proyecciones basadas en hechos anteriores, esto proporciona un marco de referencia para el control de los recursos a percibirse en el futuro y una base para determinar los probables patrones que pueden seguir estos flujos.

Un análisis de los ingresos y desembolsos determinará si se maximiza el flujo del efectivo de la empresa, y que si a través de esta maximización se determina que se requerirá un financiamiento adicional se tendrá que obtener las previsiones necesarias para el caso.

²² Vargas Castellón; PRESUPUESTO EMPRESARIAL; p. 108.

Esta proyección del flujo de efectivo toma en cuenta aspectos de inversión, financiamiento y desarrollo de las operaciones, esta se puede expresar en un estado adicional que acompañará al estado de origen y aplicación de fondos y al estado de resultados, y ayuda a determinar la capacidad empresarial para generar ingresos de efectivo obtenido de las operaciones para hacer frente al pago de deudas, obligaciones y otros (salidas de efectivo) como también ayuda a determinar las necesidades de obtención de financiamiento y controlar la liquidez de la empresa.

Para confeccionar un presupuesto del efectivo a través de una proyección hacia el futuro de ingresos y egresos – flujos – para un periodo determinado y que este sea constante, se pueden elaborar presupuestos trimestrales hasta semestrales; pero cuando existen variaciones estacionales significativas pero predecibles es necesario elaborar estos a intervalos menores de tiempo, pudiendo estos ser mensuales ó quincenales, a fin de determinar las necesidades máximas en puntos determinados.

6.2.1. Métodos utilizados para elaborar un presupuesto de efectivo.

Se puede mencionar entre algunos solamente 2 métodos para elaborar un presupuesto de caja, estos son:²³

- a. Método de ingresos y desembolsos en efectivo (directo)
- b. Método de contabilidad financiera (indirecto)

²³ Vargas Castellón; PRESUPUESTO EMPRESARIAL; p. 116.

El primero se basa en los aumentos y disminuciones de la cuenta ingresos y gastos resultantes de la actividad normal. Con mucha frecuencia este se utiliza en la planificación a corto plazo.

En el segundo, esta parte de la utilidad neta planificada, se lo expresa a través de un estado de resultados propuesto donde se ajusta a los cambios en las cuentas del capital de trabajo distintas al efectivo como lo son los inventarios, clientes, documentos por cobrar, siendo más utilizado en la planificación a largo plazo.

a.- Método de ingresos y desembolsos en efectivo (directo)

Los flujos de ingresos de efectivo provienen de las ventas, cobros de cuentas anteriores, intereses por inversiones temporales, ventas de activos y otros. Planificar el flujo de efectivo es sencillo, tomando en cuenta que las ventas al contado reportan efectivo inmediato, las ventas al crédito y su posterior cobro pueden representar un problema: la incertidumbre de la relación del cobro; que estará basada en la experiencia y eficiencia que la empresa tiene en la recuperación de dichas deudas ó en un probable ajuste por cuentas incobrables.

Los flujos de pagos ó salidas de efectivo provienen de cancelaciones de materia prima, materiales, mano de obra, otros costos indirectos, adiciones al activo fijo, amortización de préstamos, intereses, etc. Todos estos conceptos constituyen la base de la planificación de salidas de efectivo. Este método excluye partidas que no generan dichos movimientos como también se debe tomar en cuenta los descuentos otorgados por los acreedores en la realización de los pasivos, en

cada situación debe planificarse una secuencia coordinada para los flujos de salidas de efectivo en base a políticas internas de pagos ó a exigencias de los acreedores.

Un aspecto que debe ser tomado en cuenta es el pago de los dividendos, esta necesidad de efectivo debe ser planificada, ya que el importe de estos siempre dependerá de la disponibilidad de efectivo para que puedan pagarse.

Una vez comparados los ingresos y desembolsos en efectivo con el objetivo de examinar la situación de caja a lo largo de la gestión se puede determinar e identificar en forma particular los meses en que existen excedentes ó déficit de efectivo, con el propósito de no incurrir en costos de oportunidad ó prever un financiamiento oportuno.

b.- Método de contabilidad financiera

Llamado también método analítico, siendo utilizado con mayor frecuencia en la planificación de caja a largo plazo, este requiere de menos detalle y se desarrolla partiendo de la utilidad neta, la que es ajustada por las cuentas que no implican movimiento de efectivo (no desembolsables) pero que afectan a la misma; es decir esta utilidad es convertida en efectivo, los demás flujos de ingresos y desembolsos que no son corrientes de las operaciones como adiciones de capital, amortización de deudas, ventas de activos y otros se calculan en forma similar al método de ingresos y desembolsos en efectivo.

6.2.2. Pronóstico de ventas

Los pronósticos de ventas, que se traducen en respuestas aproximadas de la realidad en mayor o menor grado a preguntas de **Qué.? Cuánto.? Cómo.?** Voy a vender, a que precios y en que cantidades; se ven influenciados por diversos factores, tanto internos como factores externos; internos relacionados con un patrón de crecimiento definido de la empresa en cuanto al incremento en volumen de producción, ventas, beneficios, etc. Externos en cuanto al comportamiento de la economía nacional, crecimiento y relaciones entre esta y las ventas futuras de la industria.

Tomando en cuenta estos aspectos, claro está que, para una empresa en funcionamiento estos pronósticos tienen su fundamento en datos históricos para la determinación de las tendencias futuras, entre los diversos métodos se puede plantear los métodos matemáticos a través de ecuaciones lineales que posibilitan un cálculo de los pronósticos futuros, estos pueden ser:

a.- Interpolación lineal

En primer lugar, se obtiene el coeficiente angular de la recta que representa la tendencia, es una fracción expresada por ab/a_2 , siendo **a** la variación de la mediana ó periodo base y **b** la cifra de ventas. Este aumento debe ser constante ó en una progresión aritmética razonable, por ejemplo las ventas para 5 periodos se expresan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Interpolación Lineal

PERIODOS	b (Ventas)	a (desviación)	ab	a ²
1	120	- 2	-240	4
2	140	- 1	-140	1
3	150	0	0	0
4	155	1	155	1
5	160	2	160	4
TOTALES	725		95	10

Fuente: Finanzas Corporativas de Ross, Stephen

El coeficiente angular será $ab/a^2 = 95 / 10 = 9.5$

Y la mediana constituida por el 3er. Periodo siendo su desviación 0 y los periodos -1, -2 , 4 y 5 representan desviaciones negativas y positivas respectivamente.

Entonces se calcula las ventas para el periodo 6 a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas } P - 6 = \text{Ventas (M)} + 9.5 (P.X. - 3)$$

Siendo: Ventas (M) = Ventas en periodo de la mediana

P.X. = Periodo proyectado a encontrar

Por lo tanto:

$$\begin{aligned} \text{Ventas 6to. Periodo} &= 150 + 9.5 (6 - 3) \\ &= 178.50 \end{aligned}$$

Se facilita el cálculo a través de este método, siempre y cuando las cantidades de ventas se las expresen en unidades, eso evita algunas variaciones que se pueden dar entre una modificación de precios (ver gráfico 3.2.2.1)

b.- Ecuación de la recta de tendencia

Cuadro N° 3
Determinación de la ecuación de la recta de tendencia

PERIODOS	y (Ventas)	x (desviación)	xy	x 2
1	120	0	0	0
2	140	1	140	1
3	150	2	300	4
4	155	3	465	9
5	160	4	640	16
TOTALES	725 (Ey)	10 (Ex)	1.545 (Exy)	30 Ex2

Fuente: Finanzas Corporativas de Ross, Stephen

E = Sumatoria

$$b = \frac{N \cdot E_{xy} - E_x \cdot E_y}{N \cdot E_{x^2} - (E_x)^2} = \frac{5 \cdot 1.545 - 10 \cdot 725}{5 \cdot 30 - (10)^2} = \frac{475}{50} = 9.5$$

Se llega al mismo valor que el anterior método, el parámetro de **a** se detalla de acuerdo a

$$a = \frac{1}{N} (E_y - E_x b) = \frac{1}{5} (725 - 10 \cdot 9.5) = 126$$

Reemplazamos valores en la ecuación lineal de la recta:

$$y = 126 + 9.5 x - 1$$

x = periodo que se desea calcular

$$y = 126 + 9.5 (6 - 1)$$

$$y = 173.5$$

c.- Promedios móviles

Llamado también método de las medias móviles, esta se obtiene promediando las cantidades entre el 1er. Periodo y el siguiente (ó el precedente), para así descartar de esta manera las variaciones considerables que puedan existir entre esos dos puntos.

Todas estas tendencias a las que se llegaron siempre estarán afectadas por elementos externos, como ya se mencionó anteriormente; aspectos económicos, políticas de incremento salarial, tasas de crecimiento, niveles de inflación, aspectos tributarios e impositivos, etc. Que en su determinado momento influyen coyunturalmente en la determinación de las tendencias.

Los pronósticos de ventas, ejercen una gran influencia sobre los niveles de activos circulantes y en algunos casos a los flujos siendo la variable más importante que influye en el incremento proyectado. Realizar un buen pronóstico de ventas es fundamental; para pronosticar posibles requerimientos financieros, la forma más sencilla a través del porcentaje anual de ventas invertido en cada partida del balance.

En primer lugar, se determina las partidas que van a variar con un incremento de ventas, es decir a un mayor nivel de ventas se necesita más efectivo, se incrementarán las cuentas de clientes, mayores cantidades de inventarios, mayor capacidad de activos fijos que será necesario incrementar, etc. Este producirá a su vez incrementos de pasivos en cuentas comerciales, gastos y sueldos como también se incrementarán las utilidades y por lo tanto influirá la política aplicada respecto a los dividendos.

6.2.3. Ciclo del flujo del efectivo.

El flujo del efectivo (caja es el movimiento de ingresos y salidas de dinero que recibe y paga en las operaciones que realiza la empresa, esta se traduce en:

6.2.3.1. Entradas de efectivo

En resumen, los conceptos a través de los cuales ingresa dinero efectivo a la empresa, tanto de fuentes externas como ser: préstamos, ingresos por intereses, dividendos, aportes de capital en efectivo, etc. e internas como las ventas al contado de productos y/o activos y recuperaciones de créditos comerciales.

6.2.3.2. Salidas de efectivo

Aquí también se resumen todos los conceptos a través de los cuales egresa dinero efectivo de la empresa, estos son ocasionados por la compra de materia prima y materiales, cancelación de mano de obra, de costos indirectos, compra de activos fijos, pagos de pasivos corrientes, etc.

El ciclo del flujo de efectivo es el camino que recorre el dinero desde el momento que ingresa a la empresa por los conceptos mencionados entradas y usos que se da a estos; es un constante proceso de movimiento y normalmente es repetitivo .

6.3. Componentes del capital de trabajo

Se puede mencionar 2 apreciaciones de capital de trabajo: ²⁴

* Capital de trabajo neto

** Capital de trabajo bruto

El capital de trabajo neto está constituido por los activos circulantes menos los pasivos circulantes, esto hace referencia a la capacidad de la empresa ante los problemas de liquidez, administrar esta diferencia tiene muy poco sentido particularmente cuando la misma cambia continuamente.

El capital de trabajo bruto es la inversión de la empresa en activos circulantes: efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etc. Y el financiamiento (pasivos) necesarios para mantener estos activos.

Administrar el capital de trabajo es importante y necesario, puesto que para que una empresa desarrolle sus actividades con eficiencia es necesario el control y supervisión de los inventarios y cuentas por cobrar como las partidas más importantes de la inversión circulante; niveles altos de activos circulantes pueden ocasionar bajos rendimientos de la inversión, como también bajos

²⁴ Van Horne James, Wachowicz, Jr.; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA, p. 268

niveles de activos circulantes pueden ocasionar inestabilidad de las operaciones.

En las pequeñas empresas la principal fuente de financiamiento externo son los pasivos circulantes, ya que como se mencionó en el capítulo anterior las mismas no tienen acceso (o limitado) a los financiamientos de capital.

La característica principal de la administración del capital de trabajo está en la determinación de estas dos decisiones importantes:

- Nivel óptimo de inversión en circulantes.
- Combinación apropiada del financiamiento a corto y largo plazo, para mantener el nivel óptimo de inversión en activos circulantes.

Ambos están relacionados con la rentabilidad y el riesgo, disminuir la inversión en capital de trabajo, aún manteniendo constantes las ventas puede conducir a incrementar el rendimiento sobre activos totales, y si los costos del financiamiento a corto plazo son menores a los del financiamiento a largo plazo y mientras a corto plazo sea en mayor proporción con relación a la deuda total la rentabilidad de la empresa se incrementará.

Estos supuestos de rentabilidad, en la cual se da a entender el uso de una baja cantidad de activos circulantes y una alta cantidad de pasivos circulantes en relación con el pasivo total dará como resultado un bajo nivel de capital de trabajo neto y un riesgo para:

- Afrontar sus obligaciones ordinarias
- Mantener un nivel constante de ventas

Si se pudiesen confeccionar pronósticos exactos a través de la planificación financiera, entonces la empresa podría mantener el efectivo necesario para realizar sus obligaciones en la medida que estas lo requieran; una óptima política de crédito y la tendencia de otros activos circulantes serían el punto óptimo para la empresa en el sentido teórico.

Para poder determinar el nivel óptimo de activos circulantes, necesariamente se deben considerar aspectos de rentabilidad y riesgo a través de algunos supuestos y ejemplos numéricos que se puede proponer; en el supuesto de que para cada nivel de producción la empresa puede tener diferentes niveles de activos circulantes; supone 3 alternativas siguientes que se presenta en el cuadro N° 4 en la cual se observó que cuanto mayor sea el nivel de producción mayor será la necesidad de inversión en activos circulantes para mantener esa producción, sin embargo esta relación no es lineal, ya que los activos se incrementan con la producción a una tasa decreciente; esto da a entender de que se necesita una cantidad mayor en activos circulantes para producir una pequeña cantidad de unidades, ocurriendo lo contrario posteriormente cuando la empresa utiliza con mayor eficiencia sus activos circulantes.

Como se puede observar, que la política A es la más conservadora, en comparación con las demás alternativas, ya que esta expresa una mayor cantidad de activos circulantes, lo que se traduce en una mayor cantidad de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, lo que asegura una mayor solvencia y minimiza el riesgo si los demás factores permanecen constantes, en esta política la rentabilidad y el riesgo son bajos.

En cuando a la política C, se califica como agresiva, porque expresa un menor nivel de inversión en activos circulantes, lo que se traduce en menores cantidades de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en la cual aumenta el

riesgo como también se incrementa la rentabilidad (riesgo y rentabilidad altos), manteniendo constantes los demás factores.

Resumiendo ambas políticas:

A = Mayor Q en A.C. > Liquidez < Riesgo
Menor Q en A.F. > Liquidez < Riesgo

B = Menor Q en A.C. < Liquidez > Riesgo
Menor Q en A.F. < Liquidez > Riesgo

C = .?

Mientras la política A proporciona una mayor liquidez y menor riesgo; la política C se manifiesta proporcionando menor liquidez y mayor riesgo, ¿Cómo se puede expresar el análisis hacia la rentabilidad?

Recordemos el ratio del rendimiento sobre los activos totales:

$$\text{R. Act. Totales} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos Totales}}$$

Se puede ver que si disminuye la cantidad de activos circulantes cambiando de la política A hacia la política C la rentabilidad se incrementará significativamente, en otras palabras disminuir la cantidad de activos circulantes manteniendo constante un nivel de producción y ventas se incrementa la rentabilidad.

Este cambio de A hacia C tiene otras consecuencias, reducir la cantidad del efectivo, restringir el crédito, disminuir el inventario resta la capacidad de la empresa de afrontar sus obligaciones, adoptar políticas de crédito y cobro más estricto y el hecho de vender menos por la poca existencia de inventarios incrementan el riesgo; entonces se puede resumir las 3 políticas en función a la liquidez, rentabilidad y riesgo en el siguiente esquema:

RELACION DE: ALTOBAJO

LIQUIDEZ	Política A	Política B	Política C
RENTABILIDAD	Política C	Política B	Política A
RIESGO	Política C	Política B	Política A

Esto demuestra que en el análisis del capital de trabajo, la rentabilidad y el riesgo marchan de igual manera, lo que demuestra que la rentabilidad es inversamente proporcional a la liquidez, entonces un aumento en la liquidez ocasiona una disminución de la rentabilidad, y que buscar una mayor rentabilidad se debe incursionar en mayores niveles de riesgo, por lo tanto, buscar un equilibrio óptimo para cada partida del capital de trabajo necesariamente deberá considerar esos factores.

Cuadro N° 4
Efectos de las políticas A.C. sobre el rendimiento.

1.-

DETALLE	CONSERVADORA	INTERMEDIA	AGRESIVA
Ventas	120.000	115.000	110.000
U. Neta 20 %	24.000	23.000	22.000
A. Circulantes	70.000	55.000	40.000
A. Fijos	60.000	60.000	60.000

Rot. Act. Totales	18 %	20 %	22 %
-------------------	------	------	------

DETALLE	CONSERVADORA	INTERMEDIA	AGRESIVA
Ventas	125.000	115.000	115.000
U. Neta 20 %	25.000	23.000	21.000
Total Activos	130.000	115.000	100.000

Rot. Act. Totales	19 %	20 %	21 %
-------------------	------	------	------

Fuente: Adaptado de Finanzas Corporativas de Ross, Stephen

Antes de llegar a analizar el financiamiento, es necesario mencionar una clasificación del capital de trabajo de acuerdo a los siguientes conceptos:

Capital de trabajo permanente.- Es la cantidad de activos circulantes necesarios para cubrir los requerimientos mínimos a largo plazo.

Capital de trabajo temporal.- Es la cantidad de activos circulantes que varía de acuerdo a las necesidades estacionales. En todo análisis del activo circulante se había supuesto que el pasivo se mantenía constante, ahora bien

se analizará el pasivo circulante suponiendo que el activo circulante se mantiene constante.

Se pueden mencionar 3 patrones de financiamiento de activos circulantes y fijos, en primer lugar el patrón de financiamiento se coordina con la permanencia de los activos, es decir se sincroniza el vencimiento de los activos y pasivos en forma exacta ya que mientras se incrementa el capital de trabajo permanente estos pueden ser financiados por el capital contable, pasivos a largo plazo y pasivos circulantes espontáneos, a este patrón de financiamiento se puede llamar financiamiento promedio.

En el segundo patrón indicará una administración intensiva del capital de trabajo, en la cual todos los activos fijos se financian con el capital a largo plazo, pero parte de estos activos fijos se financian con crédito temporal a corto plazo; a este patrón de financiamiento se denominará agresivo.

En el tercer patrón, indica que se está utilizando capital permanente para cubrir necesidades estacionales, en este caso la empresa utiliza el financiamiento a corto plazo para cubrir necesidades máximas de la estación, almacenando liquidez, a este patrón lo podemos denominar como conservador.

La decisión básica a tomarse con relación a las políticas de financiamiento del capital de trabajo se basa en la elección del uso de financiamiento, si es a corto ó largo plazo se debe considerar las ventajas ó desventajas de estos para llegar a una acertada elección que dé como resultado una mayor beneficio a la empresa.

6.3.1. Políticas del capital de trabajo con relación a:

6.3.1.1. Administración del efectivo.

Una vez analizados la relación entre la rentabilidad y el riesgo, y de manera general la cantidad óptima de activos circulantes que debe tener la empresa para el desarrollo de sus actividades, surgen interrogantes de ¿cuánto dinero en efectivo debe mantenerse en la empresa? ¿Se debe invertir los excedentes ociosos de efectivo? Ante estas interrogantes se pueden identificar tres motivos para mantener efectivo en la empresa: Para las transacciones; por precaución y por motivos especulativos.

Motivo Transaccional.- Para cubrir las obligaciones resultantes de la actividad normal como ser compras de materias primas, sueldos, deudas comerciales, etc.

Motivo Precautorio.- Para disponer de efectivo para hacer frente a necesidades inesperadas de fondos, ya que mientras más predecibles y exactos sean los flujos de entradas y salidas la empresa necesita menos efectivo para las necesidades precautorias, ó de la rapidez en la obtención de financiamiento seguro a corto plazo.

Motivo Especulativo.- Se refiere a la oportunidad de compras que puedan presentarse ante una disminución temporal de los precios de materias primas y otros insumos.

De la variedad de necesidades de la empresa, no todas requieren la existencia de saldos efectivos para cubrirlas, ya que de hecho pueden hacer frente a estas al poseer activos equivalentes de efectivo. La mayoría no mantienen efectivo con motivos precautorios, sino que estas recurrirán a los préstamos para obtener efectivo y hacer frente a estos propósitos especulativos; por lo tanto la administración del efectivo se orienta a los motivos de transacciones y precautorios. Esta administración toma en cuenta aspectos como el cobro y el desembolso del efectivo que se encuentra dentro de la empresa.

Algunos métodos de cobros y pagos, por medio de los cuales la empresa puede incrementar su eficiencia de la administración del efectivo repercuten significativamente sobre la eficiencia global de esta administración, tomando en cuenta que la empresa se beneficiará al “apresurar” los cobros y “retrasar” los pagos.

Partiendo de este principio, se requiere apresurar los cobros de las deudas para utilizar el dinero más pronto, y a su vez realizar las obligaciones por pagar lo más tarde posible, de modo que este crédito siga vigente y se pueda hacer el mayor uso de ese dinero proveniente del financiamiento espontáneo.

La agilización de los cobros significa reducir el tiempo en que los clientes pagan sus cuentas, y si estos cobros no son efectivos (cheque) se conviertan en fondos disponibles inmediatos para la empresa, los métodos que se sugieren para esta agilización son los que se mencionan:

Facturación anticipada.- Esta acelera el cobro de las cuentas haciendo llegar por anticipado las facturas a los clientes, ya que estos tienen diferentes hábitos

de pagar sus deudas; siendo que algunos pagan antes del vencimiento, otros en la fecha final, otros al momento de recibir la factura, como también se acostumbra incluir la factura junto con la remisión de los bienes ó hasta incluso solicitar pagos adelantados previo a la remisión.

Políticas de descuento y sobre facturación.- Esta también acelera el cobro de las cuentas, consiste en otorgar al cliente descuentos por pronto pago, es decir motivarlo para que realice su cancelación en el menor tiempo posible para que este pueda hacerse beneficiario a ciertos incentivos en la disminución del importe adeudado. Por ejemplo 2/10 - n/30, esta indicará que si el cliente cancela su factura dentro de los diez días de otorgado el crédito, se le deduce el 2 % del total de la factura, ó deberá pagar el total sin descuento en un plazo máximo de 30 días, a partir de ese tiempo será declarado en mora y se le recargará un porcentaje correspondiente a los intereses por mora y mantenimiento de valor respectivos, mientras dure este periodo en los importes y tasas fijados por la empresa. Resumiendo diremos que el objetivo de los cobros es la máxima rapidez, y el de los pagos diferirlos tanto como sea posible, esta combinación de rapidez en los cobros y retrasos en los pagos da como resultado la máxima disponibilidad de fondos.

Es necesario establecer un nivel de los saldos en efectivo a mantener, no teniendo en existencia cantidades en exceso puesto que se puedan ganar intereses a título de inversiones temporales ya que mientras más alta sea la tasa de los intereses sobre estas, mayor es el costo de oportunidad en mantener existencias de efectivo inactivas.

6.3.1.2. Créditos – clientes

Este componente del capital de trabajo, también incluye un análisis de la rentabilidad y el riesgo, se tratará de analizar las variables necesarias para una administración eficiente de las cuentas por cobrar, y como se pueden hacer que estas varíen para la obtención de una inversión óptima analizando políticas de créditos, cobranzas en forma general, etc.

El precio, la calidad, las políticas de crédito y las condiciones económicas son los factores que afectan el nivel de las cuentas por cobrar. Una flexibilización de los estándares de crédito puede traer consigo un incremento en la demanda, por lo tanto mayores ventas y utilidades, pero a su vez existe un costo de mantener esas cuentas por cobrar y un mayor riesgo de incurrir en pérdidas por la no recuperación de esos importes. El estudio de las políticas de crédito incluyen la duración del crédito (periodo), el descuento por pronto pago (si hubiera) y programas de cobro; siendo estos elementos los que determinan el periodo promedio de cobro y hasta una proporción de las pérdidas por cuentas incobrables.

Estos estándares pueden influir en forma significativa en las ventas, si los competidores conceden mayor crédito que la empresa la política disminuirá el efecto de comercialización, ya que este es un factor que influye en gran manera en la demanda del producto de una empresa, la estimulación de la demanda depende de los demás factores que se están utilizando, entonces puede afirmar que la empresa debe reducir estos estándares para las cuentas por cobrar

siempre que la rentabilidad de las ventas sea mayor que el costo de mantener esas cuentas por cobrar.

Además, el costo de oportunidad que se puede incurrir en destinar fondos para el financiamiento de cuentas por cobrar adicionales en vez de destinarlos para otra inversión, esto puede resultar de mayores ventas y un promedio de cobro más lento, si los nuevos clientes que podrían atraer con políticas de créditos más flexibles el cobro a estos sería más lento en comparación a los cobros ya existentes, como también puede ocurrir que los clientes anteriores se preocupen menos de pagar sus créditos en forma puntual.

El periodo de crédito, engloba a las condiciones de crédito, se refiere tanto a la duración del periodo como también al descuento que se puede otorgar por pronto pago.

En caso de periodos estacionales, que pueden darse en lapsos de tiempo donde existe una significativa disminución de la demanda, se tendrá que flexibilizar aún más los estándares de crédito, mientras dure este periodo flojo de ventas, entonces el cobro deberá ser ajustado a la disponibilidad de recursos del cliente, estas calendarizaciones estacionales deberán ser ajustadas para no incurrir en costos de mantenimiento del inventario.

Una empresa debe fijar sus procedimientos de cobro a través de combinaciones lógicas y sencillas, estos procedimientos pueden ser avisos ó intimaciones al pago, llamadas telefónicas, cobros personales y por último la acción legal en caso de documento, siendo la variable fundamental el gasto erogado en la recuperación de la deuda en mayor o menor escala; ya que mientras mayor sea

el gasto incurrido en estas recuperaciones menor será la cantidad por cuentas incobrables y más corto el periodo promedio de cobro si los demás factores permanecen sin cambios.

Para resumir; la administración de créditos a clientes se mencionarán los siguientes aspectos:

- .Estándar del crédito
- Periodo de cobro
- Descuento por pronto pago
- Periodos estacionales
- Erogaciones incurridas para recuperar deudas.

6.3.1.3. Administración de Inventarios

Los inventarios relacionan a la producción y a las ventas de los productos en una empresa industrial, debiendo mantener cierta cantidad de inventarios durante la producción, a esto se lo conoce como productos en proceso ya que estos permiten la programación de la producción y la utilización de los recursos; si no existiesen este tipo de inventarios cada fase de la producción tendría que esperar que la fase anterior completara cada unidad, estos tiempos muertos y otras demoras son un incentivo a mantener inventarios en proceso.

El inventario de materias primas, flexibiliza las compras en una empresa, sin este la empresa tendría que realizar sus compras en forma diaria solamente las necesarias para su producción.

En inventario de productos terminados ayuda a la empresa a flexibilizar sus programas de producción y adoptar estrategias de comercialización, no siendo necesario adecuar la producción en forma directa con las ventas, puesto que mayores existencias permitirán atender en forma oportuna, razonable y eficiente a la demanda, como también pueden existir otros incentivos para mantener existencias de productos en proceso, materias primas y productos terminados.

Obviamente al existir algunas ventajas en las existencias también las desventajas pueden ser palpables, ya que estos pueden incluir costos de almacenamiento, costos de oportunidad y rendimiento del capital que se tiene inmovilizado en estas partidas como también los costos y pérdidas por deterioros y malogros de inventarios.

6.3.1.4. Pasivos Ordinarios

T

También se pueden llamar financiamiento a **corto plazo**, pudiendo estos mencionarse si la fuente de donde provienen es o no espontánea; es decir que a estas se las clasifica por su naturaleza proveniente de las operaciones normales devengadas de la empresa, (cuentas por pagar comerciales y acumulaciones devengadas) que están en función al nivel de actividad, ya que al crecer el nivel de operaciones normales se incrementa el nivel de pasivos ordinarios y a la vez estos pueden financiar en forma parcial un crecimiento en los activos, entonces se puede mencionar dos clases de pasivo a corto plazo: El financiamiento espontáneo y el financiamiento externo, este último consiste en el crédito obtenido en el mercado de dinero en sus diversas formas a un determinado costo de obtención.

Dentro del **financiamiento espontáneo** (cuentas comerciales por pagar a proveedores) diremos que son la forma de financiamiento más común en todos los negocios, siendo esta la mayor fuente de fondos dentro del corto plazo, ya que los proveedores de servicios básicos y comerciales no exigen pago inmediato, sino que proporcionan un periodo de gracia antes del vencimiento de la obligación, entonces esta es la base de generación del financiamiento espontáneo, ya que los proveedores al tratarse de empresas de servicios en su mayoría son más liberales en la otorgación de los créditos, al contrario de las instituciones bancarias, por lo tanto, las pequeñas empresas obtienen su financiamiento espontáneo del crédito comercial.

Se puede mencionar tres formas de crédito comercial; La cuenta abierta, documentos por pagar y aceptaciones comerciales.

Cuenta abierta.- Es cuando el vendedor envía las mercaderías adjunto con la facturación respectiva, donde incluye precio y las condiciones de venta, esta modalidad no requiere de un instrumento legal de compromiso, por lo tanto se basa en la confianza que los proveedores tengan en los clientes.

Documentos y aceptaciones comerciales.- Se puede mencionar a los pagarés, donde el comprador firma un documento de evidencia de la deuda, y la aceptación comercial como una letra de cambio que es un compromiso legal de pago, estando sujeto a descuentos si el vendedor desea recibir de inmediato el pago.

Dado que el uso de documentos y aceptaciones es limitado, posteriormente se hará uso del crédito sobre cuenta abierta, haciendo referencia a las condiciones de venta que pueda presentarse.

Para optimizar el financiamiento espontáneo, más allá de su periodo de vencimiento se puede postergar las obligaciones apoyándose en el crédito comercial, esta optimización genera un financiamiento adicional mediante un incremento del pasivo a corto plazo, sin embargo este beneficio logrado a través del incremento adicional del pasivo debe ser comparado con las posibles situaciones de perder un descuento por pronto pago, incurrir en recargos por moras y mantenimiento de valor ó la situación de ser restringidos en el crédito y la imagen de la empresa para obtener créditos posteriores.

La aplicación de una política de postergación de los pagos en la liquidación de las cuentas comerciales no puede considerarse como negativa en sí, ya que esta debe ser evaluada relacionándose con otras alternativas, con necesidades de postergación estacional, etc.

Otra forma para obtener el financiamiento espontáneo son los gastos acumulados por pagar, a través de salarios, sueldos, impuestos, intereses, dividendos, etc. Al igual que el crédito comercial es otra fuente alternativa de financiamiento.

Luego de conocer el financiamiento espontáneo, el **financiamiento externo** es aquel que se obtiene en el mercado privado, siendo los bancos comerciales y las intermediarias las que operan para proporcionar este tipo de financiamiento, estos se clasifican como **préstamos sin garantía** a aquellos que no están

respaldados por activos o bienes en custodia; ***préstamos con garantía*** aquellos que respaldan la devolución de las obligaciones a través de bienes o activos en custodia.

Es necesario determinar una combinación adecuada de las fuentes alternativas de financiamiento, ya que estas dependerán del costo, flexibilidad, oportunidad y tiempo, estos últimos las condicionantes principales para determinar esa combinación apropiada.

TERCERA PARTE

MARCO PRACTICO

CAPITULO 7

ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

7.1. Tipo de estudio

Ningún tipo de estudio es superior a los demás, todos son significativos y valiosos, La diferencia para elegir uno y otro tipo de investigación estriba en el grado de desarrollo del conocimiento respecto al tema a estudiar y los objetivos planteados.

De esta manera, de acuerdo a los objetivos que se plantearon en la parte introductoria el trabajo de investigación se desarrollará como un estudio descriptivo porque sirve para analizar cómo es y se manifiestan fenómenos y sus componentes.

7.2. Definición de variables

El problema formulado en el trabajo de investigación es:

¿Cómo el desarrollo de una guía para la elaboración de la planificación y control financiero como herramienta para la toma de decisiones en las pymes del sector de explotación y transformación de la madera, permitirá el logro de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros; asegurando la

supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el medio en el cual operan las empresas?

7.2.1. Variables Económico – Financieras

Variable Independiente

El desarrollo de una guía para la elaboración de la planificación y control Financiero como una herramienta para la toma de decisiones en las pymes del sector de explotación y transformación de la madera.

Variable Dependiente

Permitirá el logro de los objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo, la eficiencia en el uso de los recursos materiales, humanos y financieros; asegurando la supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el medio en el cual operan las empresas.

7.3. Diseño de la investigación

- Se analizará la filosofía de la empresa.
- Se realizará un análisis de la gestión de la administración.
- Se determinará la existencia de presupuestos.
- Se analizará el proceso de planificación financiera.
- Se desarrollarán entrevistas y encuestas.
- Se elaborará la propuesta.

7.4. Unidad de Análisis

El trabajo será llevado a cabo en una empresa industrial, más propiamente en la empresa ABC – M CAMBARI, (Aserradero, Barraca y Carpintería) Cambari, empresa privada unipersonal dedicada al rubro de explotación maderera, industrial y comercial, la misma que está ubicada dentro del área urbana de la ciudad de Tarija

7.5. Método de Recolección de Datos

7.5.1. Entrevista

Se realizó entrevista al gerente de la empresa, el modelo se encuentra en el anexo 1.

7.5.2. Encuesta

Con el objeto de conocer la situación actual por la que atraviesan las empresas industriales del rubro en la ciudad de Tarija respecto a la planificación en forma general se formuló una encuesta, el modelo se encuentra en el anexo 2.

CAPITULO 8**CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO DE CAMPO**

Con el objeto de conocer la situación actual por la que atraviesan las empresas industriales del rubro en la ciudad de Tarija respecto a la planificación en forma general y por ende a la planificación financiera se formularon las siguientes preguntas enfocadas a la estructura organizativa, procedimientos, manuales, metodología para el desarrollo de planes y su respectivo control, importancia y factores que afectan al crecimiento de las mismas, entre las principales tenemos:

Pregunta 1.- ¿ El empresario es conciente de los cambios que significa, dirigir desde una óptica empresarial orientada hacia la eficiencia de las operaciones?
¿Su empresa en particular, enfrenta en algún grado problemas organizativos y de control?

CUADRO N° 5**EXISTEN PROBLEMAS ORGANIZATIVOS Y CONTROL**

DESCRIPCION DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	% ACUMULADO
Si	6	100	100	100
TOTAL	6	100	100	100

Interpretación: (Propietarios, Gerentes y Administradores)

El 100 % de las 6 empresas entrevistadas contestaron que si son concientes a los cambios que signifique dirigir sus empresas desde una óptica empresarial, orientada hacia la eficiencia de las operaciones, pero al realizar la misma pregunta a los encargados de las áreas inferiores estos indicaron que los empleados de base oponen resistencia a los nuevos cambios que permitan obtener mejoras en los resultados esperados. Por otra parte , mencionaron que existe una gran deficiencia en la parte organizativa.

Pregunta 2.- ¿Qué área de su empresa considera usted que sea la más importante para el crecimiento de su empresa?

CUADRO Nº 6
AREAS IMPORTANTES PARA EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

DESCRIPCION DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	% ACUMULADO
Ventas	3	50	50	100
Producción	1	16,67	16,67	66,67
Finanzas	1	16,67	16,67	83,33
Todas	1	16,67	16,67	100
TOTALES	6	100	100	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la encuesta

Interpretación:

- El 50 % respondieron que la función de ventas es la más importante.
- El 16.67 % respondieron que la función de producción es la más importante y significativa.
- El 16.67 % considera que la función de finanzas es la más significativa e importante.

- El 16.67 % considera que todas las funciones son importantes para el crecimiento de la empresa.

En la mayoría de los casos, los empresarios dan mayor importancia al área de producción y ventas, esto debido a la percepción física, inmediata y palpable de su producción; no considerando que de una u otra forma está involucrada las finanzas jugando un papel importante en el manejo eficiente de los recursos, minimizando costos, asignando correctamente los recursos obtenidos de los diferentes ingresos del efectivo.

Pregunta 3.- ¿Dispone de una metodología para encarar la fase de estructuración de sus planes y presupuestos?

CUADRO N° 7

DISPOSICION DE METODOLOGIAS PARA LA FASE DE ESTRUCTURACION DE PLANES Y PRESUPUESTO

DESCRIPCION DE LA RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	% ACUMULADO
SI	2	33.33	33.33	33.33
NO	4	66.67	66.67	100.00
TOTALES	6	100	100	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la encuesta

Interpretación:

- El 33.33 % de los entrevistados respondieron que si disponen de una metodología para la elaboración de planes y presupuestos, aunque no entraron en mayor detalle.

- El 66.67 respondieron que no tienen una metodología propia para elaborar los planes y presupuestos.

En conclusión: El aspecto que reviste gran importancia y que no está considerado en la estructuración de planes y presupuestos de las empresas industriales es: La implantación de una adecuada metodología o disciplina financiera, este instrumento no es tomado en cuenta por falta de conocimiento de sus propietarios, ó porque los ejecutivos no se han preocupado de plantear esta situación.

Pregunta 4.- Se plantean 2 preguntas: ¿dispone de un comité de presupuestos? ¿ Se analiza y discute las variaciones en el informe sobre la ejecución presupuestaria?

CUADRO N° 8 SE ANALIZA Y DISCUTE LAS VARIACIONES

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
SI N° de Empresas	2		2
% Comité Ppto.	33.33		33.33
% Analiza y discute	33.33		33.33
% TOTAL	33.33		

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
NO N° de Empresas		4	4
% Comité Ppto.		66.67	66.67
% Analiza y discute		66.67	66.67
% TOTAL		66.67	66.67

DESCRIPCION	SI	NO	TOTAL
TOTAL N° de Empr.	2	4	6
% Comité Ppto.	33.33	66.67	100
% Analiza y discute	33.33	66.67	100
% TOTAL	33.33	66.67	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la encuesta 2005

Interpretación:

- El 33 % de las empresas encuestadas respondieron que cuentan con un comité de presupuestos, que analizan y discuten el avance presupuestario.
- el 67 respondió que no tienen un comité, por tanto no existe la práctica del análisis y discusión de los presupuestos.

Pregunta 5.- Se plantean 2 preguntas

- 1.- ¿Disponen de manuales y procedimientos de la manera cómo operar en cada una de las actividades?
- 2.- ¿Se capacita al personal operativo de la manera como ejecutar sus planes y presupuestos?

Las respuestas en ambos casos fueron similares a la pregunta 4, ya que solamente son 2 empresas que cuentan con alguna metodología de elaboración de presupuestos.

Al respecto, la dotación de estos instrumentos es indispensable para el buen manejo de cualquier organización, puesto que está orientada a mostrar la forma de cómo realizar adecuadamente su trabajo y determinar sus

funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.

La falta de manuales de funciones y procedimientos dificulta la uniformidad en la información, no se puede exigir que se trabaje en forma eficiente si no se le da al personal los instrumentos de trabajo que guíen y orienten sus acciones a un solo objetivo, y que permitan la eficiencia en las labores operativas de la empresa.

En conclusión, se puede determinar:

- Que las pequeñas y medianas empresas no elaboran planes y presupuestos, este hecho no permite programar sus actividades, razón por la cual tampoco podrán conocer sus resultados en forma anticipada.
- El personal que trabaja en esta área, desconoce o no tiene la formación técnica para llevar a cabo estas actividades, como consecuencia, la pyme atraviesa periodos de iliquidez e imposibilidad de enfrentar las obligaciones, en otros casos no puede determinar las necesidades de financiamiento oportuno o la existencia de excedentes de efectivo incurriendo en costos de oportunidad, realizando de esta manera, una deficiente gestión del capital de trabajo y de los resultados de la empresa.

CUARTA PARTE

PROPUESTA

CAPITULO 9

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA PROPUESTA

9.1. Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Dotar a las pequeñas empresas industriales una guía que les permita planificar todas sus actividades empresariales de forma sistemática y ordenada, demostrando y dando a conocer la importancia de la planificación financiera como una herramienta de dirección y control gerencial, así como el uso eficiente de los recursos para el éxito de la gestión empresarial.

Objetivos Específicos

- Determinar la situación de caja al final de cada periodo como resultado de las operaciones planificadas.
- Identificar los excedentes ó déficit del efectivo por periodo.
- Determinar la posible necesidad de financiamiento y/o la disponibilidad del efectivo ocioso para invertirlo.
- Realizar una adecuada coordinación del efectivo con el:
 - a. Capital de trabajo
 - b. Los ingresos por ventas
 - c. Los costos y gastos
 - d. Las inversiones
 - e. Los pasivos

- Establecer una base sólida para el control continuo de la situación de caja (flujos)
- Proyectar a partir de la planificación del flujo de caja los estados financieros.
- Análisis posterior de los estados financieros proyectados, detectar y corregir las falencias encontradas y proponer alternativas si los resultados planificados no son satisfactorios.

9.2. Alcance de la propuesta

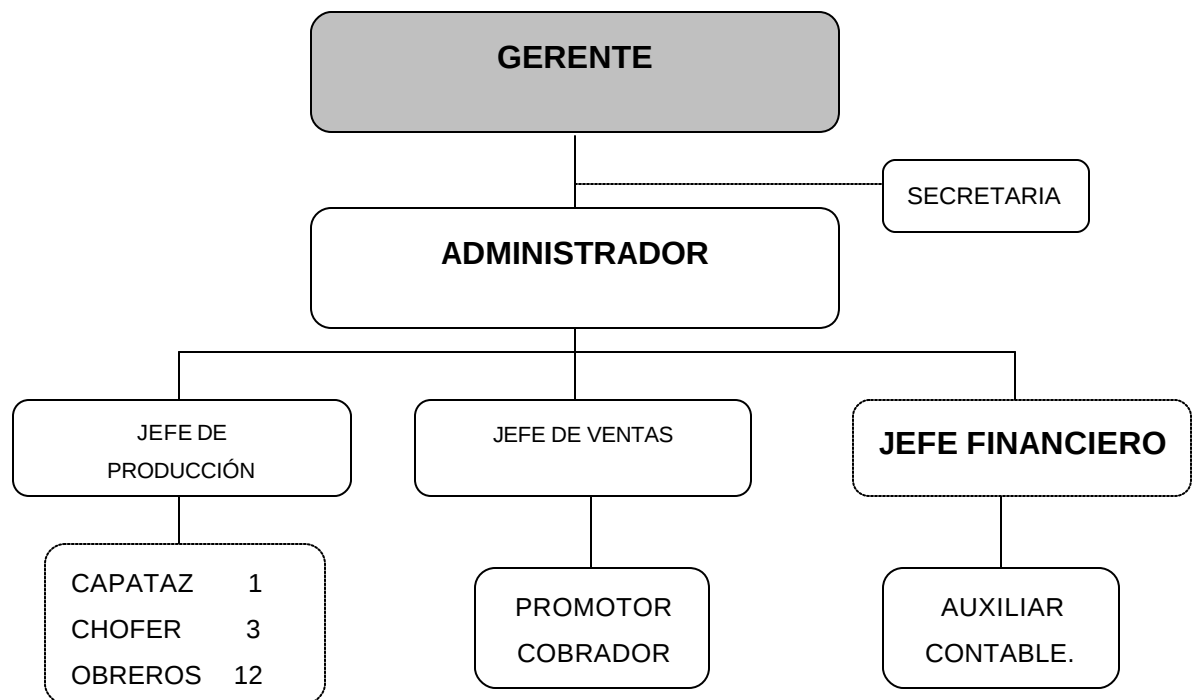
Con el objeto de medir la sensibilidad de esta propuesta, el presente trabajo será llevado a cabo en una empresa industrial, más propiamente en la empresa ABC – M CAMBARI, (Aserradero, Barraca y Carpintería) Cambari, empresa privada unipersonal dedicada al rubro de explotación maderera, industrial y comercial, la misma que está ubicada en la ciudad de Tarija.

CAPITULO 10

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

ORGANIGRAMA EMPRESA: ABC – M CAMBARI

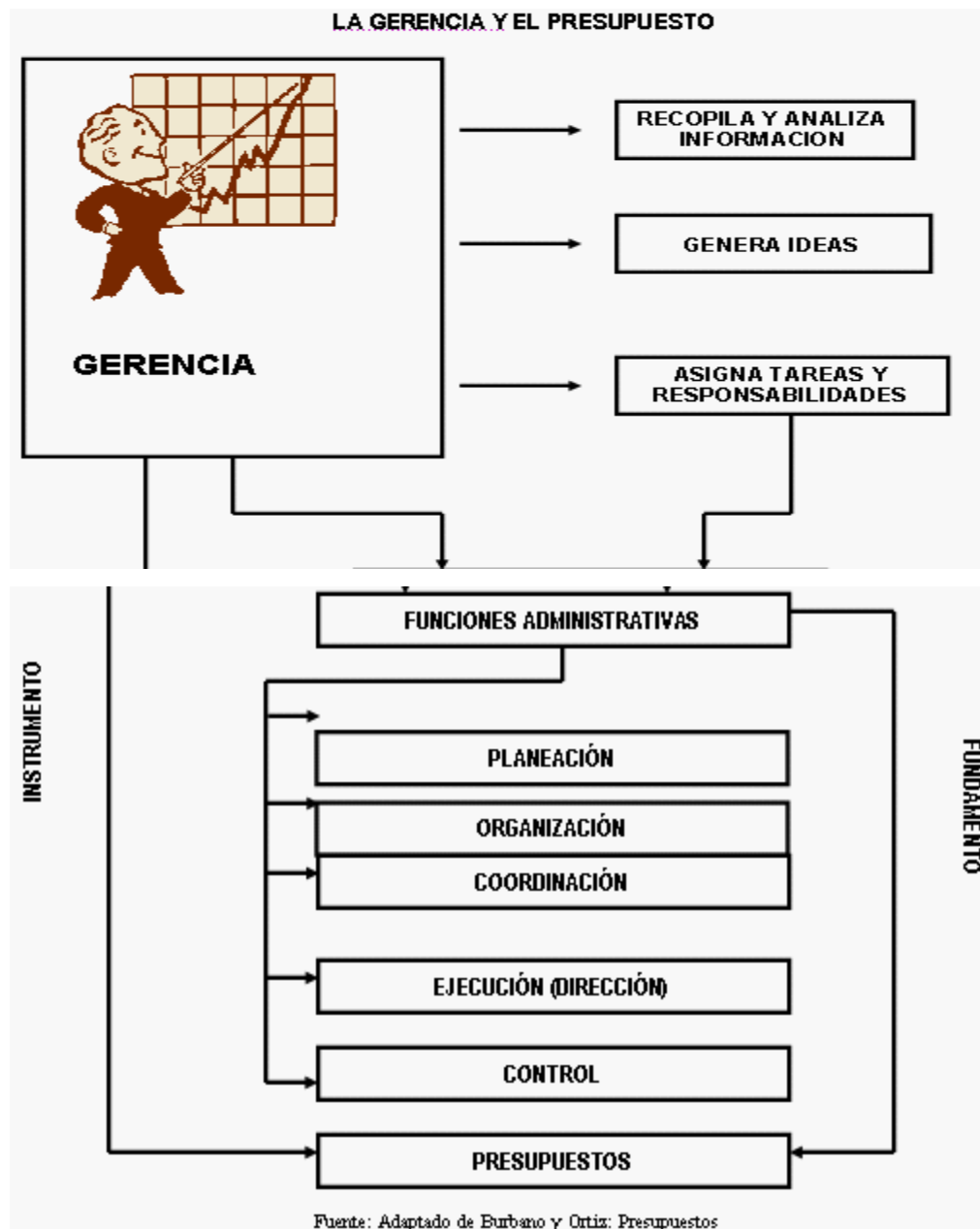
DE: JUAN ROQUE RODRIGUEZ



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El gerente de la pyme será el encargado de recopilar, generar ideas y asignar tareas y responsabilidades a cada departamento.

Son funciones del administrador: planeación, organización, coordinación, ejecución y control de la realización del presupuesto para la empresa. Como se puede observar en el siguiente gráfico:



A cada departamento se tiene que asignar un centro de costo, para la realización de la planificación financiera ejemplo:

- Gerente CCA
- Administrador CCB
- Jefe de ventas CCC

**GUIA PARA EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE
RESULTADOS A PARTIR DE LA PLANIFICACION FINANCIERA A CORTO
PLAZO EN LAS PYMES DE EXPLOTACION Y TRANSFORMACION DE LA
MADERA ABC – M CAMBARI**

Los componentes esenciales de entrada de la actividad empresarial, cualquiera sea su tamaño son: los recursos humanos que aportan la fuerza laboral como una de las partes importantes del proceso productivo, el capital de los dueños traducidos en bienes (activos) los cuales deberán generar beneficios y las materias primas sujetas a transformación, los componentes de salida son los productos terminados los cuales se traducen en ingresos de la empresa.

La interrelación de ambos componentes (entrada y salida) estará en función al manejo lógico y cuidadoso de estas variables, tratando de controlar a las mismas para la obtención de utilidades con el propósito más importante de toda unidad económica.

Al hablar del proceso de la planificación y control financiero, hacemos referencia al “**presupuesto**”, como un plan que orienta al empresario para el logro de las metas propuestas.

La empresa ABC – M Cambarí debe desarrollar los siguientes presupuestos:

Corto Plazo.- Se los denomina así porque la planificación que se realiza es por ciclo de operaciones de 1 año.

Largo Plazo.- Es cuando la planificación, en su horizonte de tiempo sobrepasa a un ciclo anual de operaciones, cabe tomar en cuenta que la planificación a corto plazo está implícita como el primer periodo dentro del largo plazo, ya que una vez cumplido este primer periodo será necesario revisarlo y adicionar un nuevo año a este plan cuantificándolo mediante el presupuesto.

APLICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

También denominado (PCU), planificación y control de utilidades como un proceso de orientación.

Primero la empresa debe implantar objetivos a corto y largo plazo, es responsabilidad del administrador la implantación de objetivos generales de la empresa hasta el control de los mismos, las correcciones y si el caso exige la re-planificación.

La elaboración de la PCU debe basarse en la planificación, organización, dirección y control de la empresa a corto y largo plazo.

Los principales componentes del PCU son a) el plan sustantivo b) el plan financiero c) Presupuestos variables d) información complementaria.

- El plan sustantivo debe estar conformado por los objetivos generales, las metas específicas, las estrategias, los planes particulares.

- El plan financiero, debe traducir estos objetivos, metas, estrategias a términos cuantificables financieros para diferentes periodos de tiempo. El plan financiero deberá contener un plan a largo plazo (estratégico) donde exprese proyecciones generales de ventas, costos, utilidades, proyectos de adiciones de capital, flujos de efectivo, financiamientos, etc. y un plan a corto plazo (táctico) donde también se expresen planes de operación como ser ventas, producción, gastos administrativos, y planes de situación financiera con activos, pasivos y capital, flujos de efectivo, presupuestos variables, proporcionando información real para diferentes niveles de producción o tasas de actividad, como también la información complementaria con análisis de la relación costo – volumen – utilidad, análisis financiero y económico a través de ratios, razones, etc.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE ENTRADAS POR VENTAS

El presupuesto de ingresos por ventas es el punto inicial de planificación de permitirá establecer el nivel y el volumen de actividad para la empresa, este proceso debe incluir las decisiones que tomarán la administración respecto a la comercialización.

Los principales propósitos son:

- Reducir la incertidumbre respecto a futuros ingresos
- Tomar decisiones acertadas respecto a la comercialización.
- Realizar el control por parte de la administración en actividades de ventas.

Los componentes del plan integral de utilidades serán: los planes de venta a largo plazo (estratégico) y a corto plazo (táctico), en el mayor de los casos el primero abarca a cinco años ó más, y el segundo por 12 meses., ya que en muchos casos las decisiones de inversión, financiamiento, ventas y producción abarcan más de un periodo táctico, sin embargo ambos deben complementarse ya que el plan táctico forma la parte inicial y debe encajar dentro del plan estratégico.

Los planes estratégicos se deben describir en cifras anuales, tomando en cuenta aspectos del mercado en el futuro, estado y crecimiento de la economía, proyecciones de la industria, precios, planes de crecimiento, cambios sustanciales en los costos, etc.

Los planes tácticos son más detallados, generalmente por meses hasta el primer trimestre y son revisables al final de cada mes ó trimestre del periodo vencido, de acuerdo a esta revisión se modifica y se aumenta el periodo futuro y se quita el periodo que acaba de terminar, entonces su modificación y revisión son de base trimestral. Este plan táctico se desarrolla en base a unidades físicas y a importes en forma detallada.

La elaboración del presupuesto de ventas para la empresa es de suma importancia porque:

- Las ventas son la fuente de ingresos más importante.
- Responden a niveles de actividad para planificar la producción
- Ayudan al cálculo de inversiones y personal necesarios.

Para realizar el plan de ventas se debe considerar:

- a) Objetivos de la empresa.- Que serían las metas que se espera alcanzar en términos cuantificables.
- b) Pronóstico.- Como una proyección de ventas para un determinado periodo a través de los métodos sugeridos anteriormente.
- c) Estrategias de comercialización.- Traducidas en actividades relacionadas en como llegar al cliente, considerando producto, precio, plaza y promoción.
- d) Presupuesto de publicidad y gastos de venta.- En primer lugar, haciendo referencia a estrategias destinadas a estimular la demanda del producto, poniendo en conocimiento del entorno sus bondades, usos, características principales, etc., a través de diferentes medios conocidos con el objetivo de motivar al cliente a realizar la compra, todas estas actividades ó estrategias traducidas en valores, se incluyen en el presupuesto. Para el plan de gastos de venta tomar en cuenta todas las

erogaciones encaminadas a la transferencia del producto al consumidor final, ya sea en sueldos, comisiones, etc.

La preparación del presupuesto de ventas debe realizarse a través de políticas de la empresa en la fijación de precios.

La fijación de precios en los presupuestos de ventas

Esta tarea corresponde a la administración de la empresa, las instancias de dirección deben considerar que un precio demasiado elevado puede reducir o hasta perder el mercado y un precio muy bajo puede tener consecuencias en los resultados de la empresa, entonces, para determinar el precio más acertado para la venta se debe analizar:

- Extremos entre los cuales se sitúa el precio del producto.
- Que efecto puede producir un incremento del precio en el mercado.

El objetivo empresarial es la obtención de mayores beneficios , por lo tanto se trata de controlar y minimizar los costos para tener precios competitivos, se deben aplicar los siguientes métodos de cálculo de precios y estos deben ser aprobados por el gerente de la empresa:

a) Método Costo Total.- Dividiendo el total erogado (presupuestado) entre las cantidades de producción planificada.

Ejemplo: Producción requerida 150 u.

COSTO PRESUPUESTO	TOTALES	UNITARIOS
Mat. Prima	2.250,00	15,00
Mano de Obra	750,00	5,00
C.I.Fabricación:		
Variables 502,57	2.086,57	13,91
Fijos 1.584,00		
Gastos Operativos y Ventas	517,50	3,45
TOTALES	5.604,07	37,36

b) Método Costo incurrido.- Prolongación del anterior, del costo total más los costos de operación se adiciona en porcentaje de utilidad propuesto.

Precio de venta = C. Producción + C. Distribución + % Utilidad

Precio de venta = Costo Total + Utilidad

Entonces, este método no toma en cuenta el comportamiento del mercado, puede hacerse un cálculo incorrecto del costo propuesto que se basa sobre los costos históricos.

c) Método Costo sobre rendimiento.- Mide la eficiencia y la capacidad de la administración para fijar un precio que proporcione un rendimiento sobre el capital invertido según se ilustra:

	<u>ARTICULO 1</u>	<u>ARTICULO 2</u>
Ventas Netas	12.000	10.000
Costos y gastos	<u>11.825</u>	<u>9.500</u>
Utilidad Neta	175	500
 Rendimiento s/ventas	 1.45 %	 5 %

En este primer cálculo, aparentemente el artículo 2 es el más rentable, pero continuando con el análisis, suponiendo que la empresa tiene los siguientes recursos:

	<u>ARTICULO 1</u>	<u>ARTICULO 2</u>
Caja y Bancos	500	450
Clientes	1.250	1.200
Existencias	1.457	1.000
Inversiones	100	- -
Activos Fijos Netos	3.750	3.350
Capital	7.057	6.000
Utilidad	175	500
Rendim. S/ inversión	2.48 %	8.33 %

d) Método Costeo directo.- En primer lugar, toma en cuenta la diferencia existente entre el costo variable y el costo fijo y los ingresos por ventas, dado que a cualquier nivel de actividad los costos variables se confrontan con los ingresos, y esta diferencia entre los ingresos y los costos se denomina ingreso marginal, que mide la contribución de los productos

para cubrir los costos del ejercicio, entonces la utilidad marginal por unidad es el aumento de la utilidad por cada unidad adicional de ventas.

Por Ejemplo:

DETALLE	UNITARIO	TOTAL
Ingresos (Ventas 20000 unidad)	40	800.000
Costo Variable Materia Prima	12.25	245.000
Costo Variable Mano Obra	3.50	70.000
Costo Variable CIF	1.75	35.000
Gastos Venta	1.75	35.000
TOTAL COSTOS VARIABLES	19.25	385.000
INGRESO MARGINAL		415.000
COSTOS FIJOS CIF	8.75	175.000
GASTOS FIJOS	7.00	140.000
TOTAL COSTOS FIJOS	15.75	315.000
UTILIDAD NETA	5.00	100.000

.....
Entonces, con el mismo nivel de utilidad presupuestada, ¿cuál sería la cantidad necesaria a vender si se incrementa el precio unitario de venta en un 5 % o se disminuye en un 10 %?.

DATOS	AUMENTO 5 %	INICIAL	DISM. 10 %
Precio Unitario	42.00	40.00	36.00
Costo Variable	19.25	19.25	19.25
Ingreso Marginal	22.75	20.75	16.75
Costo Fijo	315.000	315.000	315.000
Utilidad Presupuestada	100.000	100.000	100.000
Costos + Utilidad	415.000	415.000	415.000
Unidades a Vender	18.242	20.000	22.687

La disminución del precio, manteniendo constante el nivel de costos y utilidades provoca un aumento en la cantidad a vender, un aumento del precio, provoca una disminución de las cantidades a vender, entonces este método establece los límites mínimos para la fijación de los precios de venta a presupuestar.

MODELO DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

Productos	AÑO 2005			AÑO 2006			VARIACIONES		
	Volumen Unidades	Precio de venta BS	Ventas totales BS	Volumen Unidades	Precio de venta BS	Ventas Totales BS	Volumen Unidades	Precio de venta BS	Ventas totales BS
X	10.000	25	250.000	9.000	30	270.000	-1.000	+5	+20.000
Y	1.000	600	600.000	950	780	741.000	-50	+180	+141.000
Z	100.000	1	100.000	200.000	95	190.000	+100.000	-0,5	+90.000
Total			950.000			1.201.000			+251.000

CONTROL DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS

Posterior a la planificación, el control tiene por finalidad cuantificar la eficiencia de la ejecución del presupuesto, la administración debe realizar un análisis comparativo para determinar el cumplimiento ó caso contrario aplicar los correctivos necesarios para las variaciones más significativas. (ver anexo)

Los controles existentes se identifican de la siguiente manera:

Control de Gerencia.- Como un control general administrativo que controla y evalúa:

- Las ventas en comparación con el pronóstico.
- Niveles de inventarios en existencia.
- Gastos de producción y análisis de variaciones.
- Rentabilidad por producto real vs. Presupuestado.
- Créditos a clientes y de proveedores.
- Flujo de Caja.

Control por asignaciones de responsabilidades

Este control debe ser llevado a cabo por cada departamento en comparación de sus objetivos planteados, y el jefe de cada departamento debe evaluar:

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Productos vendidos por periodo en comparación con lo previsto.
- Precios de venta reales y previstos.
- Gastos de publicidad y promoción.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

- Productos elaborados por periodo en comparación con lo previsto.
- Costos de ventas reales y previstos.
- Gastos indirectos de fabricación.

Control por Productos.-

- Control de Materia Prima utilizada y prevista.
- Control de Mano de Obra utilizada y prevista.
- Control de Costos Indirectos de Fabricación utilizados y previstos.

Entonces, como la finalidad del control es cuantificar la eficiencia de la ejecución para el logro de los objetivos cada departamento debe realizar el siguiente proceso:

- a) Programa de trabajo propuesto.
- b) Determinar las metas programadas del periodo.
- c) Cuantificar los resultados.
- d) Realizar comparaciones.
- e) Analizar las variaciones.
- f) Realizar las correcciones respectivas oportunamente.

Para un eficiente control, en todas las áreas y a todo nivel deben existir:

- Estándares para establecer comparaciones
- Establecer áreas de peligro identificadas.
- Información real y presupuestada.

Por lo tanto, el control de presupuestos de ingresos debe considerar el volumen de las ventas, ingresos por ventas, costos de promoción y distribución etc.

Planificación y control de la Productos En Proceso y Productos Terminada

Posterior al desarrollo del presupuesto de ventas, las actividades siguientes se traducen en actividades de apoyo en los presupuestos de producción, que a su vez incluyen sub-presupuestos específicos para inventarios de productos en proceso, terminados, etc.

El departamento de producción debe desarrollar políticas optimas y eficientes de producción para el uso de los activos principalmente niveles adecuados de inventarios, que indicarán el volumen de producción a fabricarse por periodo ó producto, por lo tanto, el presupuesto de producción se debe presentar:

$$\text{Necesidad de Prod.} = \text{Volumen de ventas} \pm \text{cambios en inventarios}$$

El presupuesto de producción indicará las cantidades planificadas a producir y se tienen que realizar los siguientes pasos:

- Establecer políticas en niveles de inventarios
- Planificación de cantidades por productos.

- Elaborar programas de producción segmentados.

El presupuesto de producción agrupará a los presupuestos de materias primas, materiales, presupuesto de mano de obra, y el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

El objetivo fundamental del presupuesto de producción no es determinar las cantidades y tiempos de producción a utilizar durante una gestión presupuestal, sino que, este representa una respuesta al presupuesto de las ventas, como base para elaborar los distintos presupuestos de producción, necesidades de materias primas, programación de compras, costos de mano de obra, costos indirectos de fabricación, etc.

Estos presupuestos deben desarrollarse en unidades físicas, como así también en importes; en resumen se convierten en un presupuesto integral porque coordina las ventas, inventarios, producción, etc.

Para el desarrollo del plan de producción se debe tomar las siguientes consideraciones :

- a) Necesidades de producción por producto y por periodo.- Se debe desarrollar un plan de producción con mayor exactitud y detalle, teniendo como patrón fundamental el plan anual de producción, detallado por productos y por meses, trimestres, y debe estar aprobado por la gerencia.

- b) Utilización de la capacidad instalada respecto al nivel de producción.- Se debe tomar en cuenta las ventas estacionales, se debe buscar una producción constante porque se compensa con un incremento relativo de las existencias como una alternativa de nivelación de la producción, ya que, una producción constante es favorable y tiende a una reducción de los costos.
- c) Políticas de inventarios.- El plan de producción se elaborará antes de finalizar la gestión, en el cual se debe estimar el volumen de inventarios iniciales y ajustarlos a las operaciones planificadas para el resto del año. Posteriormente a este plan de producción se deberá distribuir en los correspondientes sub-periodos de la gestión presupuestal, esta distribución tiene por objetivo: a) satisfacer la demanda de productos requeridos para la venta y b) mantener niveles óptimos de existencias dentro de las políticas de la empresa.

En el caso de las ventas estacionales, para mantener constante un nivel de producción solo se logrará si los inventarios varían inversamente con las ventas, ó como también una variación directa con las ventas, entonces, para todos los casos, las políticas de inventarios deben coordinarse con el nivel de ventas y niveles estables de producción.

Dado que los inventarios, a veces representan inversiones relativamente altas, por lo tanto pueden tener significativas repercusiones en la rentabilidad de la empresa; es necesario implantar políticas que aseguren el establecimiento de niveles máximos y mínimos, tasas de rotación y técnicas de verificación y cumplimiento de las normas del inventario.

d) Disponibilidad de los elementos de producción.- Se debe considerar en el plan de producción; disponibilidad de materias primas y mano de obra, esta disponibilidad de materia prima puede verse a su vez también afectada por el factor precio; ahorros en compras considerables y la disponibilidad de mano de obra calificada ó los costos que se incurren para la capacitación de la misma.

Control de los Productos en Proceso y Productos Terminados.- El presupuesto de producción, es la base para determinar las necesidades de materias primas, mano de obra, las adiciones de capital, el financiamiento y los costos indirectos de fabricación. Implantar un sistema para realizar el control sobre estos factores es esencial, los principales controles son los siguientes:

- a. Control de materia prima y materiales
- b. Análisis de los procesos de producción
- c. Flujos de producción
- d. Programación de la producción
- e. Entrega de la producción
- f. Seguimiento en todas las etapas del proceso.

De la evaluación y análisis realizados surgirán experiencias para poder aplicarlas posteriormente, como también de los controles periódicos de la producción y los niveles de existencias de la producción terminada.

Planificación y control de las compras de materia prima y materiales

Las materias primas, deben estar en el lugar preciso y a la hora que van ha ser utilizados, por lo tanto, planificar el costo es importante y se debe incluir:

- a. Detalles de presupuestos que especifiquen cantidades y costos
- b. Presupuestos de compras de materias primas.

La importancia de la planificación del presupuesto de materiales parte del hecho de que:

- Sirve para planificar las compras
- Permite confeccionar el presupuesto de producción
- Ayuda a definir políticas de niveles de inventarios.

Se debe elaborar el presupuesto de costo y uso de materiales, el cual resulta del producto del número de unidades por el precio de adquisición.

El control del presupuesto de materia prima y materiales es fundamental, puesto que el flujo de producción depende en primera instancia de este rubro, y los controles deben considerar:

- a. Cantidad de materias primas compradas
- b. Precios y sus variaciones
- c. Usos y sus variaciones
- d. Niveles mínimos y máximos para su reposición.

Planificación y control de los costos de Mano de Obra directa

Su elaboración es similar al anterior, pero tomando en cuenta que esta no se almacena, sino que se la utiliza en el mismo momento en que se incurre el costo de producción, por lo tanto, para planificar este elemento se debe conocer la cantidad de tiempo requerido por cada proceso en cada departamento y de las tarifas vigentes en los mismos de acuerdo al tipo de trabajo que desempeñan los trabajadores, para lo cual se deben considerar los siguientes aspectos:

1. Relativos al personal.- Cantidad de obreros necesarios, su capacitación y su evaluación.
2. Relativos al trabajo.- Evaluación del trabajo y su puesto específico donde trabaja.

El presupuesto de mano de obra debe comprender:

- a. Horas de mano de obra que se emplea en la producción.
- b. Costo de esa mano de obra.

El producto de ambos elementos dará por resultado el presupuesto de mano de obra por proceso, departamento, etc.

El control del presupuesto de la mano de obra, deben orientarse a evaluar:

- a. Horas reales trabajadas.
- b. Horas estándares.

- c. Análisis de las variaciones.
- d. Niveles de ausentismo y rotación del personal.

Planificación y control del CIF y gastos de administración

Dado que los CIF fijos y variables intervienen en todo el proceso, los cuales representan a materiales, mano de obra y otros costos indirectos relacionados con la producción se presenta la oportunidad de reducir los costos y ejercer mayor control en cada proceso.

Estos se caracterizan por no ser directamente identificables con los productos ó procesos específicos, que al agrupar a diferentes conceptos de gastos se dificulta su distribución del costo entre los productos terminados.

La administración de la empresa debe determinar un nivel de producción en unidades, horas de mano de obra y luego debe traducirla en estándares predeterminados.

Esos estándares de CIF se deben relacionar con todos los departamentos en general antes que con el volumen específico de producción, puesto que posterior a este cálculo recién se puede aplicar esta tasa a un determinado volumen de producción en forma específica; dicho de otra manera, los CIF predeterminados son la base del costo estándar y toma en cuenta:

- a. La capacidad de producción
- b. CIF estándar para operar esa capacidad.

Al implantar estándares se debe determinar:

1. La capacidad estándar de CIF
2. Los costos estándar de esa capacidad

Los gastos de administración (ventas y financieros) agrupan a un conjunto de obligaciones que o son de distribución ni de producción, pero son esenciales para el buen desarrollo de las actividades de la empresa. La mayoría de los gastos administrativos se clasifican con gastos fijos, y existe una tendencia a no poder controlarlos; este hecho incide significativamente en las utilidades finales de la empresa, entonces para efectuar un control sobre estos necesariamente se deberá departamentalizarlos, asignando responsabilidades de presupuestar y controlar a los responsables de cada departamento.

MODELO DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Programa A

Producción en unidades

Para el año que termina el 31 de diciembre de 20X1

Conceptos	Unidades de productos		
	A	B	C
Ventas planeadas	9.000	950	200.000
Inventario final deseado	<u>2.500</u>	<u>75</u>	<u>50.000</u>
Unidades requeridas	11.500	1.025	250.000
Menos: Inventario inicial	<u>2.000</u>	<u>100</u>	<u>40.000</u>
Unidades a producir	<u>9.500</u>	<u>925</u>	<u>210.000</u>

MODELO BAJO UN SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR SE TIENE**Costo estándar unitario:****Para el año que termina el 31 de diciembre de 20X1**

Conceptos	Costo estándar unitario		
	A	B	C
Materiales	\$4,00	\$38,00	\$0,25
Mano de obra	12,00	300,00	0,15
Gastos Generales	<u>1,75</u>	<u>90,00</u>	<u>0,30</u>
Total	<u>\$17,75</u>	<u>428,00</u>	<u>0,70</u>

Presupuesto de producción**Diciembre 31 de 20X1****(Expresado en Bs.)**

Producto	Cantidad	Costo estándar	Costo total
A	9.500	17,75	168.625
B	925	428,00	395.900
C	210.000	0,70	<u>147.000</u>
	-----	-----	<u>711.525</u>

PLANIFICACION Y CONTROL DEL FLUJO DE EFECTIVO

El presupuesto de flujo de efectivo tiene como objetivo:

- Determinar los faltantes ó sobrantes de efectivo para buscar financiamientos u oportunidades de inversión de los mismos.
- Establecer un control permanente a través de la identificación del comportamiento del flujo.
- Evaluar las políticas de cobro y pagos respectivos.

El presupuesto de efectivo es importante, porque relaciona a los activos y pasivos corrientes, aspectos que necesariamente influyen en la liquidez de cualquier ente.

El término de CAJA (Tesorería) puede dar a entender 2 apreciaciones, en un sentido general hará referencia a todo el efectivo disponible en caja y bancos, valores negociables, inversiones temporales, cuentas por cobrar, existencias, etc, y en un sentido específico hará referencia a las partidas cuya liquidez es inmediata, es decir efectivo disponible y valores de rápida conversión. Por lo tanto, como el presupuesto de ventas es el punto inicial de información referencial con respecto a todo el proceso de planificación y como dijimos, se lo elabora en primer lugar, el presupuesto de caja se traduce en la condición resultante de todos los demás presupuestos; por lo tanto se lo prepara y estudia en último lugar.

Existen varias causales que provocan un desequilibrio de los saldos de caja, estos son factores:

Externos:

- Aumenta el saldo si los ingresos por ventas al contado y cobranzas es mayor que las salidas de efectivo realizadas por pagos a proveedores, salarios, etc.
- Aumenta el saldo si ante una disminución del nivel de ventas se fijan políticas más estrictas con relación al control de la producción y cobros.
- Si disminuyen las ventas, disminuirá la producción, por lo tanto las salidas de dinero por pagos de materiales, etc.

Si existe un cambio en las ventas compensado con un cambio en las políticas de cobro y de inventarios permitirá mantener un saldo razonable de efectivo.

Internos: Basados en decisiones de:

- Un cambio en las políticas de ventas puede generar mayores ingresos de caja.
- Las compras, inversiones o adiciones de capital inciden en el saldo de caja.

Se debe establecer políticas en base a los faltes de caja es necesario para un eficiente manejo del efectivo.

Las empresa debe recurrir a un financiamiento externo cuando existen faltantes de dinero, esto conllevará a un incremento de los gastos financieros que afectan a los resultados finales de la empresa.

Antes de tomar esta medida se debe evaluar el cubrir posibles faltantes a través del propio financiamiento interno que se mencionan (se repiten algunos aspectos de la administración del efectivo) a continuación:

1.- Incremento de los ingresos:

- Incremento de precios
- Cobro de intereses a clientes morosos
- Restricciones mayores de créditos
- Cambio de políticas de ventas al contado (descuentos)

2.- Relacionados con los pagos:

- Compras necesarias
- Obtener mayores plazos con los proveedores
- Evitar créditos en moneda extranjera
- Buscar tasas de financiamiento bajas

Para realizar un buen control del efectivo, es necesario que la administración esté informada de la situación del efectivo en forma constante, para esto se deben implementar procedimientos que incluyan:

- a. Proyecciones del efectivo
- b. Proyecciones mensuales del efectivo
- c. Evaluaciones continuas del efectivo.

Para el análisis de las variaciones se compara tanto los datos reales como los presupuestados, tomando como referencia estos últimos, estas confrontaciones deben realizarse por lo menos en periodos mensuales con la finalidad de hacer las correcciones respectivas.

Preparación del presupuesto de efectivo

1. Un procedimiento bastante común para la preparación de los presupuestos de efectivo consiste en resumir en forma de estado financiero los movimientos de caja (efectivo en caja y bancos).
2. Las proyecciones se calculan para un período estimado de tiempo, generalmente un año, mostrando los resúmenes de movimientos mensuales.
3. El punto de partida normal para el presupuesto de efectivo lo constituye la predicción de las ventas; con lo cual es posible estimar las futuras entradas a caja por ventas de contado, recuperación de cuentas por cobrar y pagos a realizarse en efectivo; tales como, pagos de deudas a corto y a largo plazo (incluyendo capital e intereses).
4. Asimismo, se consideran en las proyecciones pagos de gastos, costos operativos y obligaciones fiscales.
5. El presupuesto de efectivo solo se relaciona con el movimiento de caja (efectivo en caja y bancos) y no incluye rubros de gastos que no sean en dinero efectivo.

Procedimiento de preparación del presupuesto de caja

1. Identificación del saldo inicial de caja. El saldo inicial del mes considerado es el saldo final del mes precedente.
2. Agréguese al saldo inicial de caja el total de las entradas de efectivo provenientes de ventas al contado, recuperaciones de cuentas por cobrar y otros ingresos no operativos.
3. Rebájese del saldo inicial de caja el total de las salidas de efectivo representadas por compras al contado, pagos de deudas a corto y largo plazo, costos y gastos operativos, otros egresos no operativos y pagos de obligaciones fiscales.
4. Determínese el flujo neto de caja mensual a través de la diferencia entre ingresos y egresos de caja.
5. Estímese el total de necesidades de préstamos a largo y corto plazo. Asimismo, debe establecerse el monto y periodicidad de pago de ambos tipos de obligaciones y montos.
6. Determínese el saldo final del efectivo. El saldo final del presente mes será el inicial del mes siguiente.

Terminación y aplicación de un plan de utilidades

Una vez concluido este proceso coordinado en la elaboración de los presupuestos para un periodo anual, donde se mencionaron aspectos que van desde el presupuesto de ingresos, costos de producción, de ventas, de administración, denominado planificación y control de resultados, se elaboran los estados financieros proyectados.

PROYECCION DE LOS RESULTADOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS PLANIFICADOS

El objetivo del procesamiento de la información contable, normalmente termina con la confección de los estados financieros, ya que estos expresan el movimiento real de la empresa por un periodo determinado. Toda esta información también se puede extraer de los presupuestos, ya que no existen diferencias significativas en su lado operativo como en su lado presupuestario.

El procedimiento, parte de los objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para elaborar los presupuestos, adjunto los datos del balance como punto de partida más los datos que reportan los presupuestos y algunos ajustes por los efectos que resultan de la inflación.

Balance General proyectado

Estado financiero que comenzará con los datos del periodo que antecede al periodo presupuestal, y se ajusta a los movimientos deudores y acreedores (presupuestados) y se obtiene el saldo proyectado, este se elaborará con las cuentas de balance y con presupuestos financieros.

Estado de Resultados proyectado

Estado financiero tentativo, que se confeccionará con los datos del periodo presupuestal (ventas, costos, gastos planificados) dentro de este se toma en cuenta los presupuestos de producción de los elementos del costo, ajustando

las variaciones en las existencias en proceso y terminadas; mostrará el nivel de utilidades planificadas y el nivel de ventas requerido para alcanzarlas.

Estado de Flujo de efectivo proyectado

Estado que muestra y explica los movimientos, incrementos y disminuciones de las partidas relacionadas, y se elaborará con el balance previo al periodo presupuestal y el balance proyectado.

Análisis económico y financiero de los estados proyectados

Debe realizar análisis para no llegar a conclusiones equivocadas sobre la situación de la empresa, como también a través del mismo llegar a realizar las acciones correctivas y tomar mejores decisiones.

Retroalimentación: Resultados previstos vs. Objetivos de la empresa

Una vez realizado el análisis económico y financiero de los resultados proyectados se debe realizar comparaciones, comparar estos con los objetivos y metas de la empresa en cuanto a utilidades, niveles de crecimiento en ventas, rendimientos en uso de activos, etc. Si estos resultados no son satisfactorios o los esperados es necesario revisar y corregir en forma particular los aspectos que representan variaciones significativas y proponer alternativas encaminadas al verdadero logro de los objetivos y metas esperadas de la empresa.

CAPITULO 11

CONCLUSIONES FINALES

Previamente a la planificación y control financiero, la pyme debe realizar una planificación administrativa anualmente, y replantear su filosofía empresarial cada 5 años, de esta manera la realización del presupuesto coadyuvará al logro de metas y objetivos formulados.

Se debe implantar la planificación y control financiero para un desarrollo eficiente y eficaz de la pyme.

Muchas veces el presupuesto se ve afectado por variaciones significativas en todos sus componentes, para lo cual se debe confeccionar en primer lugar alternativas resultantes de posibles variaciones máximas ó mínimas partiendo de las condiciones normales fijadas para el periodo, como también estrategias rápidas de corrección inmediata para contrarrestar estas alternativas ó minimizar los efectos que puedan producir estas variaciones.

El uso del presupuesto proporcionará una guía a ABC- M.CAMBARI, porque si no planifica sus actividades es como si se caminaría a ciegas, aceptando y soportando a los factores internos y externos que obstaculizan el desarrollo de las operaciones, y el control como medida de cuantificación de la eficiencia para el logro de sus objetivos.

El personal que trabaja en esta área, desconoce o no tiene la formación técnica para llevar a cabo actividades de planificación y control financiero como consecuencia de ello, los análisis y seguimientos correspondientes no se realizan, por lo que ninguna herramienta financiera cumple su objetivo y no tiene sentido recomendar la implantación de instrumentos de planificación y control. Por lo tanto, para que los objetivos se cumplan es indispensable instrumentalizar un programa de capacitación en la modalidad de taller para las personas que desarrollan o desarrollarán funciones en esta área.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Biondi Mario

INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE ESTADOS CONTABLES

Ediciones MACCHI Buenos Aires 2º Edición corregida

Burbano Ruiz Jorge E.

PRESUPUESTOS Un enfoque moderno de planeación y control de recursos

Ed. Mc Graw Hill 2º Edición – Colombia

Dale Kennedy Ralph, Yarwood McMullen Stewart

ESTADOS FINANCIEROS – FORMA, ANALISIS E INTERPRETACIÓN

Editorial Hispano Americana México.

Gray Colin

GESTION DE DESARROLLO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Ediciones Pirámide S.A. 1993

Koontz Harold – Cyril O Donnell – Heinz Weinrich

ADMINISTRACIÓN

Ediciones Mc Graw Hill (3º Edición en Español).

Loring Jaime

LA GESTIÓN FINANCIERA

Ediciones Deusto S.A. Madrid España.

Van Horne James C.– Wachowicz John M., Jr.
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Prentice Hall Hispano Americana S.A. México 8º Edición

Vargas Castellón Miguel A.
PRESUPUESTO EMPRESARIAL
Vamy Ediciones La Paz Bolivia - 2003

Vargas Pommier Jaime – Torrico Lara Alex
PRESUPUESTOS EMPRESARIALES Y FISCALES
Editorial Educación y cultura Edición 2001

Veizaga Siles Cimar
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
Universidad Autónoma Juan Misael Saracho – Facultad de Ciencias
Económicas y Financieras. Tarija 2002

Veizaga Siles Cimar
CONCEPTOS, EJERCICIOS RESUELTOS Y PROPUESTAS PRÁCTICAS DE
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.
Editorial Universitaria Primera Edición Octubre de 2004

Weston J. Fred – Copeland Thomas E.
MANUAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA
Ediciones Mc Graw Hill

Welsch Glenn A. – Hilton Ronald W. – Gordon Paúl N. PRESUPUESTOS
Planificación y Control de utilidades
Prentice Hall Hispano Americana S.A. México 5º Edición

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

- 1.- ¿Cuál es la misión y visión de ABC – MCAMBARÍ?
- 2.- ¿Se realiza una planificación administrativa de forma anual?
- 3.- ¿Cada departamento formula objetivos y metas de forma anual, semestral?
- 4.- ¿Existe una guía para el desarrollo de planificación y control financiero?
- 5.- ¿Existe relación del efectivo con el capital de trabajo?
- 6.- ¿Existe relación del efectivo con los ingresos por ventas?
- 7.- ¿Existe relación del efectivo con los costos y gastos de fabricación?
- 8.- ¿Existe relación del efectivo con las inversiones?
- 9.- ¿Existe relación del efectivo con los pasivos?
- 10.- ¿Considera que la implementación de una guía para el desarrollo planificación y control financiero coadyuvará al logro de los objetivos y metas?

ANEXO 2
ENCUESTA

1.- ¿ El empresario es consciente de los cambios que significa dirigir desde una óptica empresarial orientada hacia la eficiencia de las operaciones? ¿Su empresa en particular, enfrenta en algún grado problemas organizativos y de control?

☐ SI

☐ NO

2.- ¿Qué área de su empresa considera usted que sea la más importante para el crecimiento de su empresa?

☐ SI

☐ NO

3.- ¿Dispone de una metodología para encarar la fase de estructuración de sus planes y presupuestos?

☐ SI

☐ NO

4.- Se plantean 2 preguntas: ¿dispone de un comité de presupuestos? ¿ Se analiza y discute las variaciones en el informe sobre la ejecución presupuestaria?

☐ SI

☐ NO

5: a.- ¿Disponen de manuales y procedimientos de la manera cómo operar en cada una de las actividades?

b.- ¿Se capacita al personal operativo de la manera como ejecutar sus planes y presupuestos?

☐ SI

☐ NO